

**МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

ВЛАСЮК КАРИНА ВІКТОРІВНА

УДК 334.784:338.246.025

**ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ
МЕХАНІЗМОМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Спеціальність – 073 Менеджмент

Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних наукових досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ К. В. Власюк

Науковий керівник:

ДИШКАНТЮК ОКСАНА ВОЛОДИМИРІВНА

кандидат технічних наук, доцент

Одеса – 2024

АНОТАЦІЯ

Власюк К. В. Управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Міжнародний гуманітарний університет. – Одеса, 2024.

Дисертація присвячена розробці, систематизації та підтвердженню теоретико-методологічних базисів та практичних пропозицій щодо оптимальності управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні базиси управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

В проведеному дисертаційному дослідженні відображено специфічність підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що найсуттєвіше пояснюється особливістю характеру результатів їхнього функціонування, що виражається такими категоріями як невідчутність, невіддільність і неоднорідність. Подібна ситуація провокує появу особливих проблем, рішення яких лежить в площині управління та контролю за взаємодією споживачів та працівників підприємств.

Проілюстровано, що гетерогенність відноситься до можливих варіацій якості послуг через їхню трудомісткість, що може змінюватися залежно від певного надавача послуг, певного клієнта та конкретної дати і часу. Альтернативою цьому підходу є «індустріалізація» послуг шляхом поділу операцій обслуговування на дрібні та окремі прості завдання, щоб дати можливість напівкваліфікованому та некваліфікованому персоналу

дотримуватись рутинного, простого, стандартизованого та часто сценарного підходу до кожного типового обслуговування.

Доведено, що гостинність як галузь стратегічно важлива, зокрема, для працевлаштування. Вона зазвичай розглядалася як сектор, який традиційно приймав модель конкурентної переваги, яка ґрунтувалася на моделі низьких навичок або недосвідченій практиці управління людськими ресурсами. Але сьогодні до підприємств готельно-ресторанного бізнесу висококонкурентне середовище висуває високі вимоги щодо якості послуг, що залежить від вдосконаленого підходу до управління персоналом, зокрема, залучення працівників із вищою категорією знань та компетенцій.

Підтверджено, що удосконалення системи управління підприємством є вирішальним кроком до просування модернізації управління підприємством та максимізації його ефективності. У конкретному процесі впровадження, незалежно від обраного підходу до управління підприємством, важливо робити акцент на корекції сучасної системи управління. Це передбачає не лише встановлення прийнятної організаційної структури для управління підприємством, але й потребує постійних зусиль для підтримання адаптивності вибраного режиму управління.

Показано, що незважаючи на те, що кожна організація унікальна за своєю структурою, основні структурні характеристики враховують вертикальні та горизонтальні рішення щодо розподілів та координації їхньої діяльності. Такі питання, як діапазон контролю, горизонтальна або вертикальна організація, формалізація завдань і централізація або децентралізація діяльності є ключовими структурними рішеннями для будь-якої організації. Ключовим фактором, пов'язаним із підходом на випадок непередбачених ситуацій є механістичні та органічні організаційні структури. Дослідження в цій галузі свідчать про те, що фірми в більш складному та невизначеному середовищі працюють краще, коли використовують переважно органічну структуру, а фірми в менш складному та стабільному середовищі досягають кращих результатів, використовуючи

механістичну структуру.

Представлено, що впровадження організаційно-економічного механізму управління діяльності підприємств може мати ряд переваг і перспектив: підвищення ефективності та конкурентоспроможності; розширення співпраці і обміну знаннями; підтримка культури інновацій і експериментів; покращення процесу прийняття рішень; розширення доступу до фінансування і ресурсів для підтримки та масштабування управлінських ініціатив.

Відображено, що організаційно-економічний механізм управління діяльності підприємства є важливою ланкою, яка об'єднує комплекс методів, функцій, інструментів і підходів, спрямованих на створення, оптимізацію та вдосконалення ресурсів. Основними його завданнями є забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств шляхом раціонального використання ресурсів, розвитку розробок та впровадження інноваційних рішень, а також підвищення загальної ефективності роботи.

Підкреслено, що для ефективного функціонування в умовах невизначеності та відповіді викликам, власники підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні впроваджувати інновації, які максимально гарантують безпеку відвідувачів, підвищують якість та розширяють асортимент послуг, збільшують додаткові послуги у вигляді сучасних послуг доставки, виготовлення та реалізації напівфабрикатів, оновлення меню, соціальної відповідальності, QR-кодів для відмови від паперового меню, мінімізації відходів, використання екологічно чистої упаковки тощо. Ключовими трендами та перспективами ресторанного бізнесу мають стати оптимізація витрат, ефективне управління сервісом, оптимізація бізнес-процесів, пошук ідеального меню, концептуалізація бізнесу, а також висока ступінь еластичності та гнучкості, здатність швидко адаптуватися до ринку та зміни глобальної невизначеності. Приділено більше уваги дослідженню ситуації, що склалася у зовнішньому середовищі функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Розкрито, що багато в чому основні світові тренди розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу не збіглися з ширшими економічними тенденціями у розвитку світової економіки. Основні показники розвитку світового готельного бізнесу свідчать про позитивні темпи зростання на тлі низхідних трендів економічного розвитку. Це дозволило зробити висновок про те, що світові зміни готельно-ресторанного послуг мають більш структурний характер, ніж залежать від циклічного розвитку світової економіки.

Доведено, що готельно-ресторанний бізнес як один із видів підприємницької діяльності виявився більш наближеним до ринкових коливань попиту та пропозиції. Для готельно-ресторанних підприємств, що надають послуги, з'являється можливість розробки системи оцінок сервісу на ринку послуг.

Представлено, що дослідження ситуації, що склалася з діяльністю готельно-ресторанних підприємств, дає можливість стверджувати, що ефективність готельно-ресторанного бізнесу, насамперед, пов'язана зі ступенем ефективності управління.

Зазначено, що управління діяльністю підприємств України, зокрема, в сфері готельно-ресторанного бізнесу, має більше концентрувати увагу саме на показниках ефективності та рентабельності. Крім того, вкрай важливо для реалізації запланованого залучати всі існуючі в розпорядженні підприємства інструменти, щоб досягти потрібного рівня прибутковості. Досліджувані підприємства мають досить суттєві особливості своєї діяльності, що зосереджено навколо сезонності (а відповідно коливанні обсягів виручки від реалізації) та капіталомісткості. Зазначені особливості вимагають їхнього врахування при плануванні довгострокової стратегії розвитку підприємств галузі.

Показано, що наша країна характеризується наявністю порівняно молодих галузей економіки. Так, індустрія гостинності, в тому числі підприємства готельно-ресторанного господарства, знаходиться в процесі

свого становлення та має можливість вдосконалювати свій економічний потенціал. Дієві інструменти управління діяльністю підприємств потребують точного розподілу рівня і типу витрат для досягнення рентабельності шляхом використання засобів і ресурсів підприємства, методів менеджменту з метою взаємного доповнення рентабельності персоналу, виробництва послуг, основних ресурсів, активів, власного капіталу, прибутку, інвестицій тощо.

Висвітлено, що розвитку готельно-ресторанних підприємств притаманне триваюче зростання, що пов'язано, насамперед, із позитивним генезисом, на якому діють в своїй більшості саме малі та середні підприємства, та розробка програм та стратегій розвитку галузі в сфері туризму. Наразі основою розвитку як туристської галузі, так і готельно-ресторанного бізнесу є розв'язання проблем транспортної, інформаційної інфраструктури, просування іміджу країни на міжнародній арені, розвиток інноваційної політики у сфері гостинності, створення міцної бази туристської справи, реалізація програм, пов'язаних із розвитком найперспективніших туристичних напрямів, удосконалення вітчизняного туристського продукту.

Підкреслено, що цільовим індикатором індустрії гостинності є збільшення рівня її сукупного доходу, збільшення обсягу туристського потоку, масове розширення зон відпочинку, інфраструктури туристської галузі, шляхом будівництва місць перебування, а також отримання з боку держави можливості безперешкодного здійснення ділової діяльності у сфері обслуговування туристів.

Сформовано доктрину цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, концептуальне підтвердження якої базується на виокремленні мети, завдання, предмету, об'єкту та застосування функціональних моделей PDCA. Крім того, запропоновано впровадження функціонального призначення інструментарію формування структури цифрового оптимального алгоритму управління підприємством. Така логіка дослідження дозволила оцінити рівень цифровізації низки підприємств та порівняти його з еталонними підприємством, внаслідок чого розроблено

рекомендації щодо реалізації запропонованого у дослідженні механізму.

Запропоновано методологічний базис удосконаленої оцінки фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що допоможе оптимізувати ресурсну підтримку процесу цифровізації. Запропонований базис будується на аналізуванні доцільності та ефективності використання фінансових ресурсів і прибутковості їхнього інвестування. Розроблений підхід може гарантувати адекватність поєднання всіх бізнес-процесів підприємства, а також окремих функцій та напрямів їхньої активності, що будуть спрямовані на їхню інтенсивну цифровізацію.

Розроблено сценарій управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Упорядкування цифрової композиції сценарію дозволить підприємствам, зокрема, сфери готельно-ресторанного бізнесу: отримати підтримку реалізації проектів цифровізації; сформувати інформацію про інвестиції у проекти цифровізації; виявити найскладніші етапи цифровізації; сформувати пропозиції щодо заходів державної підтримки цифровізації; здійснити добір заходів підтримки проектів цифровізації та контроль досягнення показників їхньої ефективності.

Ключові слова: управління організаційно-економічним механізмом, управління діяльністю підприємств, індустрія гостинності, підприємства готельно-ресторанного бізнесу, туризм, туристичний бізнес, ефективність управління, цифровізація, бізнес-процеси, фінансова стійкість.

SUMMARY

Vlasyuk K. V. Management of the organizational and economic mechanism of hotel and restaurant business enterprises. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 "Management and administration" in the specialty 073 "Management". - International Humanitarian University. - Odesa, 2024.

The dissertation is devoted to the development, systematization and confirmation of theoretical and methodological bases and practical proposals regarding the optimal management of the organizational and economic mechanism of the hotel and restaurant business enterprises.

The object of the study is the process of managing the organizational and economic mechanism of enterprise activity.

The subject of the study is the theoretical-methodological and practical bases of managing the organizational-economic mechanism of the hotel and restaurant business.

The conducted dissertation research reflects the specificity of hotel and restaurant business enterprises, which is most significantly explained by the peculiarity of the nature of the results of their functioning, which is expressed by such categories as intangibility, inseparability and heterogeneity. Such a situation provokes the appearance of special problems, the solution of which lies in the sphere of management and control of the interaction of consumers and employees of enterprises.

It is illustrated that heterogeneity refers to possible variations in the quality of services due to their labor intensity, which may vary depending on a specific service provider, a specific client, and a specific date and time. An alternative to this approach is to "industrialize" services by dividing service operations into small and discrete simple tasks to enable semi-skilled and unskilled personnel to follow a routine, simple, standardized and often scripted approach to each typical service.

It has been proven that hospitality as an industry is strategically important, in particular, for employment. It has generally been seen as a sector that has traditionally adopted a model of competitive advantage that has been based on a low-skills model or inexperienced human resource management practices. But today, the highly competitive environment makes high demands on the quality of services for the enterprises of the hotel and restaurant business, which depends on an improved approach to personnel management, in particular, the involvement of employees with a higher category of knowledge and competencies.

It has been confirmed that the improvement of the enterprise management system is a decisive step towards advancing the modernization of enterprise management and maximizing its efficiency. In the specific implementation process, regardless of the chosen approach to enterprise management, it is important to emphasize the correction of the modern management system. This involves not only establishing an acceptable organizational structure for enterprise management, but also requires constant efforts to maintain the adaptability of the chosen management regime.

It is shown that despite the fact that each organization is unique in its structure, the main structural characteristics take into account vertical and horizontal decisions regarding the distribution and coordination of their activities. Issues such as span of control, horizontal or vertical organization, formalization of tasks, and centralization or decentralization of activities are key structural decisions for any organization. A key factor related to the contingency approach is mechanistic and organic organizational structures. Research in this field suggests that firms in more complex and uncertain environments perform better when using a predominantly organic structure, while firms in less complex and stable environments perform better when using a mechanistic structure.

It is presented that the implementation of the organizational and economic management mechanism of enterprises can have a number of advantages and prospects: increasing efficiency and competitiveness; expansion of cooperation and exchange of knowledge; supporting the culture of innovation and experimentation;

improving the decision-making process; increasing access to funding and resources to support and scale management initiatives.

It is shown that the organizational and economic management mechanism of the enterprise is an important link that unites a complex of methods, functions, tools and approaches aimed at creating, optimizing and improving resources. Its main tasks are to ensure the sustainable development, competitiveness and profitability of enterprises through the rational use of resources, the development of developments and the implementation of innovative solutions, as well as increasing the overall efficiency of work.

It is emphasized that in order to function effectively in conditions of uncertainty and respond to challenges, the owners of the hotel and restaurant business must implement innovations that guarantee the safety of visitors as much as possible, increase the quality and expand the range of services, increase additional services in the form of modern delivery services, manufacture and sale of semi-finished products, menu updates, social responsibility, QR codes to abandon paper menus, waste minimization, use of environmentally friendly packaging, etc. The key trends and perspectives of the restaurant business should be cost optimization, effective service management, optimization of business processes, search for the ideal menu, business conceptualization, as well as a high degree of elasticity and flexibility, the ability to quickly adapt to the market and changes in global uncertainty. More attention is paid to the study of the situation that has developed in the external environment of the operation of the hotel and restaurant business enterprise.

It was revealed that in many respects the main global trends in the development of hotel and restaurant business enterprises did not coincide with broader economic trends in the development of the world economy. The main indicators of the development of the global hotel business indicate positive growth rates against the background of downward trends in economic development. This made it possible to conclude that global changes in hotel and restaurant services have a more structural nature than they depend on the cyclical development of the

world economy.

It has been proven that the hotel and restaurant business as one of the types of entrepreneurial activity is closer to the market fluctuations of demand and supply. For hotel and restaurant enterprises that provide services, there is an opportunity to develop a service evaluation system in the service market.

It is presented that the study of the situation with the activities of hotel and restaurant enterprises makes it possible to assert that the efficiency of the hotel and restaurant business is primarily related to the degree of management efficiency.

It is noted that the management of the activities of Ukrainian enterprises, in particular, in the field of hotel and restaurant business, should focus more attention on efficiency and profitability indicators. In addition, it is extremely important for the implementation of the plan to involve all existing tools at the company's disposal in order to achieve the desired level of profitability. The studied enterprises have quite significant features of their activities, which are centered around seasonality (and, accordingly, fluctuations in sales revenue) and capital intensity. The specified features require their consideration when planning a long-term strategy for the development of enterprises in the industry.

It is shown that our country is characterized by the presence of relatively young branches of the economy. Thus, the hospitality industry, including hotel and restaurant enterprises, is in the process of its formation and has the opportunity to improve its economic potential. Effective enterprise management tools require an accurate distribution of the level and type of costs to achieve profitability by using the means and resources of the enterprise, management methods to complement the profitability of personnel, production of services, basic resources, assets, equity, profit, investments, etc.

It is highlighted that the development of hotel and restaurant enterprises is characterized by continuous growth, which is primarily related to the positive genesis, on which the majority of small and medium-sized enterprises operate, and the development of programs and strategies for the development of the industry in the field of tourism. Currently, the basis of the development of both the tourism

industry and the hotel and restaurant business is the solution of the problems of transport and information infrastructure, the promotion of the country's image on the international arena, the development of innovative policy in the field of hospitality, the creation of a strong base of tourism business, the implementation of programs related to development of the most promising tourist destinations, improvement of the domestic tourist product.

It is emphasized that the target indicator of the hospitality industry is an increase in the level of its aggregate income, an increase in the volume of tourist flow, a massive expansion of recreation areas, the infrastructure of the tourist industry, through the construction of places of stay, as well as obtaining from the state the possibility of unimpeded business activities in the field of tourist services.

The doctrine of digitalization of the activities of hotel and restaurant business enterprises has been formed, the conceptual confirmation of which is based on the identification of the goal, task, subject, object and application of functional models of RDSA. In addition, the implementation of the functional purpose of the toolkit for forming the structure of the digital optimal algorithm of enterprise management is proposed. This logic of the study allowed to assess the level of digitization of a number of enterprises and compare it with reference enterprises, as a result of which recommendations were developed for the implementation of the mechanism proposed in the study.

A methodological basis for improved assessment of the financial stability of hotel and restaurant business enterprises is proposed, which will help optimize resource support for the digitalization process. The proposed basis is based on the analysis of the expediency and effectiveness of the use of financial resources and the profitability of their investment. The developed approach can guarantee the adequacy of the combination of all business processes of the enterprise, as well as individual functions and directions of their activity, which will be aimed at their intensive digitization.

The scenario of managing the organizational and economic mechanism of digitization of hotel and restaurant business enterprises has been developed.

Streamlining the digital composition of the scenario will allow enterprises, in particular, the hotel and restaurant business sphere: to receive support for the implementation of digitization projects; to generate information about investments in digitization projects; identify the most difficult stages of digitization; formulate proposals for state support measures for digitization; carry out a selection of measures to support digitization projects and control the achievement of their effectiveness indicators.

Keywords: management of the organizational and economic mechanism, management of enterprise activities, hospitality industry, hotel and restaurant business enterprises, tourism, tourist business, management efficiency, digitalization, business processes, financial sustainability.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та наукових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Дишкантюк О. В., Потьомкін Л. М., **Власюк К. В.** Індустрія гостинності та туризм в умовах COVID-19: світова практика та українські реалії. Причорноморські економічні студії. 2021. № 61. С. 11-17. DOI: 10.32843/bses.61-2 (заг. обсяг – 0,6 друк. арк., особистий внесок: виділено інноваційну складову у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в період пандемії – 0,2 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Index Copernicus, Google Scholar.**

2. Каламан О. Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Економічний простір. 2022. № 182. С. 67-72. DOI: 10.32782/2224-6282/182-9 (заг. обсяг – 0,58 друк. арк., особистий внесок: досліджено процес управління маркетинговими комунікаціями на підприємствах готельно-ресторанного господарства – 0,22 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, Open Ukrainian Citation Index.**

3. Тітомир Л. А., **Власюк К. В.** Переваги системи НАССР в ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1980>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-74. (заг. обсяг – 0,8 друк. арк., особистий внесок: досліджено особливості управління ресторанными підприємствам при застосування НАССР – 0,5 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Google Scholar, Index**

Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Directory of Open Access Journals (DOAJ).

4. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.** Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 100-106. DOI: 10.32782/infrastruct70-18. (заг. обсяг – 0,8 друк. арк., особистий внесок: проаналізовано особливості управління підприємствами індустрії гостинності в частині управління комунікативним процесом на них – 0,5 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, Open Ukrainian Citation Index.**

5. Kalaman O., Dyshkantiuk O., **Vlasiuk K.** Modern communication management paradigm in the hospitality industry enterprises. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-74. (заг. обсяг – 0,81 друк. арк., особистий внесок: досліджено особливості управління на підприємствах індустрії гостинності – 0,4 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Directory of Open Access Journals (DOAJ).**

6. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К.В.** Комунікативні процеси в системі управління персоналом індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 128-134. DOI: 10.32782/infrastruct71-23. (заг. обсяг – 0,51 друк. арк., особистий внесок: виявлено особливості управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності – 0,2 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, Open Ukrainian Citation Index.**

7. Дишкантюк О.В., **Власюк К.В.** Готельний і ресторанний бізнес у час війни. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 38. С. 38-46. DOI: 10.32782/2663-5682/2023/38/07 (заг. обсяг – 0,85 друк. арк.,

особистий внесок: проаналізовано стан та проблеми підприємств готельного та ресторанного бізнесу під час війни – 0,5 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Index Copernicus.**

8. Дишкантюк Ю., **Власюк К.** Імерсивні технології як інструмент інновацій в менеджменті ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації. 2023. № 29. С. 147-152. DOI: 10.32782/2415-3583/29.22 (заг. обсяг – 0,51 друк. арк., *особистий внесок: визначено технологічні та економічні виклики, які визначають можливості широкого впровадження імерсивних технологій в ресторанний бізнесу – 0,25 друк. арк.)* **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Index Copernicus, Google Scholar.**

9. Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.**, Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio. 2024. № 2. С. 50–57. DOI: 10.32782/2786-5843/2023-2-4. (заг. обсяг – 0,71 друк. арк., *особистий внесок: визначено роль ШІ в системі управління підприємствами ресторанного бізнесу – 0,32 друк. арк.)* **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Index Copernicus, Google Scholar.**

10. Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.**, Тітомир Л. А., Жмудь А. В. Наукові аспекти розвитку ресторанних технологій: вплив на безпеку та якість продукції. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки, 2023. № 36. С. 20-28. DOI: 10.32782/2522-1221-2023-36-03 (заг. обсяг – 0,91 друк. арк., *особистий внесок: досліджено роль цифровізації у розвитку підприємствами ресторанного бізнесу – 0,32 друк. арк.)* **Включено до міжнародних наукометричних баз Ulrich's Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, World Cat.**

11. Власюк К.В. Сучасні приклади управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації. Український економічний часопис. № 3/2023. С.118-122. DOI: 10.32782/2786-

8273/2023-3-21. **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Copernicus; Crossref; International Scientific Indexing; Advanced Science Index; Google Scholar; CiteFactor; J-Gate; EuroPub; Bielefeld; Academic Search Engine; OUCI; НБУ ім. В.І. Вернадського.**

12. Власюк К.В. Стратегічні напрями формування та розвитку організаційно-економічного механізму управління підприємствами сфери послуг. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 138-144. DOI: 10.32782/2786-8559/2023-3-21. **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Index Copernicus, Google Scholar.**

13. Дишкантюк О.В., **Власюк К.В.**, Тітомир Л.А., Жмудь А.В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 6. С. 113-119. DOI: 10.32782/tnv-tech.2023.6.13. (заг. обсяг – 0,91 друк. арк., особистий внесок: досліджено обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємствами ресторанного бізнесу – 0,32 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Index Copernicus, Google Scholar.**

14. Олійник В. Д., Дишкантюк Ю. І., **Власюк К. В.** Оптимізація якості готельних послуг на прикладі готелю «Bossfor», Одеса. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-112 (заг. обсяг – 0,82 друк. арк., особистий внесок: досліджено систему формування якості готельних послуг – 0,5 друк. арк.) **Включено до міжнародних наукометричних баз Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Directory of Open Access Journals (DOAJ).**

Монографія:

15. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.** Конвергентний підхід до успішної кар'єри як напрям управління персоналом підприємства. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах: колективна монографія. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2024. С. 101-234.

DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.27539> (заг. обсяг – 35,4 друк. арк., особистий внесок: досліджено систему показників управління ефективністю діяльності підприємства з позиції управління персоналом – 2 друк. арк.)

Матеріали наукових конференцій:

16. Дишкантюк О.В., Харенко Д.О., **Власюк К.В.** Аналіз гастрономічного брэнда туристичної дестинації на прикладі міста Одеса. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах : матер. VI Міжнар. наук.-практич. конф. м. Одеса, 17–18 вересня 2020. Міжнародний гуманітарний університет. Одеса : Фенікс, 2020. С. 77-78. (заг. обсяг – 0,12 друк. арк., особистий внесок: проведена оцінка управління ресторанного підприємства – 0,04 друк. арк.).

17. **Власюк К. В.**, Шевчук К. С., Дудник В. Л. Організаційно-економічний механізм управління діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Чорноморські наукові студії : матеріали VIII Всеукр. мультидисциплінарної конференції, м. Одеса, 24 червня 2022 року. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2022. С. 138-141. (заг. обсяг – 0,24 друк. арк., особистий внесок: розроблено організаційно-економічний механізм управління діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу – 0,12 друк. арк.).

18. Дишкантюк О.В, Потьомкін Л.М, **Власюк К.В.** Локальні харчові системи в розвитку гастрономічного туризму. The driving force of science and trends in its development: Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference. January 29, 2021, Coventry, United Kingdom: NGO «European Scientific Platform». 2021. Vol. 1, pp. 57-59. (заг. обсяг – 0,18 друк. арк., особистий внесок: досліджено інновації в роботі ресторанних підприємств – 0,06 друк. арк.).

19. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Тенденції змін стратегічного управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: збірник матеріалів XI науково-практична конф. з міжнародною участю, 1 листопада

2022 р. Харків: Національний фармацевтичний університет, 2022. С 101-105. (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: запропоновано основи стратегічного управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу – 0,1 друк. арк.).

20. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Особливості управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в рамках концепції сталого туризму. Стратегії, моделі та технології управління економічними системами - SMTESM-2022: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 16 грудня 2022 р. м. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2022. С. 35-39. (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: наведено особливості управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу – 0,1 друк. арк.).

21. Каламан О. Б., **Власюк К. В.** Кластерна інтеграція як пріоритетний напрям удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2023. С. 258-263. (заг. обсяг – 0,36 друк. арк., особистий внесок: наведено пріоритетні напрями удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності – 0,18 друк. арк.).

22. Kalaman O. B., Dyshkantiuk O. V., **Vlasiuk K. V.** Classification of expenses of hospitality industry enterprises as a tool for effective management of their activities. І Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 березня 2023 р., м. Київ. Частина 2. Львів. Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 44-47. (заг. обсяг – 0,24 друк. арк., особистий внесок: наведено розподіл витрат підприємств індустрії гостинності – 0,08 друк. арк.).

23. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Communication process as an important structural element of modern enterprise management. Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва:

механізми та стратегії: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 10-11 березня 2023 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 75-79. (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: показано особливості процесу управління сучасним підприємством – 0,1 друк. арк.).

24. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Підприємницький потенціал малого та середнього бізнесу індустрії гостинності. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2023. С. 147-148. (заг. обсяг – 0,12 друк. арк., особистий внесок: досліджено особливості функціонування підприємств малого та середнього бізнесу індустрії гостинності – 0,04 друк. арк.).

25. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Clustering in the hospitality industry: theoretical and managerial aspects. Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспективи : Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. Інтернет-конфер. 30 березня 2023 р. / УДУНТ. Дніпро. 2023. С. 118-120. (заг. обсяг – 0,18 друк. арк., особистий внесок: проаналізовано управлінські аспекти кластеризації в індустрії гостинності – 0,06 друк. арк.).

26. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Process approach to brand formation and management. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30-31 березня 2023 р.). Полтавський державний аграрний університет. 2023. С. 689-691. (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: наведено особливості формування та управління брендом – 0,1 друк. арк.).

27. **Власюк К.В.** Моніторинг стану розвитку підприємств готельного

господарства України. Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Proceedings of scientific and pedagogical internship (February 13 – March 26, 2023, Riga, Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. С. 56-59. DOI: 10.30525/978-9934-26-295-1-20.

28. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.** Особливості ефективного управління бізнес-процесами підприємств індустрії гостинності. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 259-261. (заг. обсяг – 0,24 друк. арк., особистий внесок: виявлено особливості бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності – 0,12 друк. арк.).

29. Каламан О. Б., **Власюк К. В.** Мотивація праці як ефективний інструмент HR-менеджменту на підприємствах індустрії гостинності. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (17 листопада 2023 р., м. Одеса). Одеса: МГУ, 2023. С. 178-182. (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: запропоновано систему ефективного управління підприємствами індустрії гостинності шляхом залучення мотиваційного механізму – 0,2 друк. арк.).

30. Каламан О. Б., **Власюк К. В.** Теоретичне обґрунтування розвитку креативного менеджменту. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 року). Київ: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2023. С. 188-191. (заг. обсяг – 0,25 друк. арк., особистий внесок: розроблено аспекти креативного управління підприємством – 0,15 друк. арк.).

31. **Власюк К. В.** Особливості оптимізації бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу задля імплементації інновацій. Ефективні механізми соціально-економічного розвитку країни та регіонів: сучасні

виклики та рішення : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 листопада 2023 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 135-137. DOI: 10.36059/978-966-397-334-0-28

32. **Власюк К. В.** Інноваційні бізнес-моделі підприємств індустрії гостинності в умовах кризи. Сучасні тренди розвитку світового господарства в умовах новітніх глобальних викликів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 листопада 2023 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С.134-136. DOI: 10.36059/978-966-397-333-3-33.

33. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.** Управління талантами: концепція та значення для сучасного підприємства. Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Ломжа - Харків, 14.03.2024. Ломжа : Міжнародна Академія Прикладних Наук в Ломжі; Харків : ПЗВО "Харківський технологічний університет "ШАГ". Видавництво: MANS в Ломжі, Частина 1. 2024. С. 202-206. (*заг. обсяг – 0,31 друк. арк., особистий внесок: досліджено концепцію управління талантами в контексті ефективного управління підприємством – 0,15 друк. арк.*).

34. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.** Парадигма управління персоналом в умовах сьогодення. Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції з економічних та гуманітарних питань. У 2-х томах. Т. II. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2024. С. 46-47. (*заг. обсяг – 0,21 друк. арк., особистий внесок: виявлено важливість управління персоналом в контексті ефективності управлінської праці – 0,08 друк. арк.*).

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ МЕХАНІЗМОМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	12
1.1. Специфічність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу	12
1.2. Науковий базис механізму діяльності підприємства	33
1.3. Теоретико-методологічні підходи до управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств	51
Висновки до розділу 1	68
РОЗДІЛ 2. УМОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ФАКТОРИ ЇХНЬОГО РОЗВИТКУ	70
2.1. Чинники діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу	70
2.2. Оцінка стану та тенденції діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу	95
2.3. Характеристика контексту діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу	106
Висновки до розділу 2	124
РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ МЕХАНІЗМОМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	127
3.1. Формування доктрини цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу	127
3.2. Методологічний базис удосконаленої оцінки фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу	141
3.3. Розробка сценарію управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу	150
Висновки до розділу 3	163
ВИСНОВКИ	164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	167
ДОДАТКИ	189

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сектор туризму ще нещодавно був одним із найбільших секторів економіки, в якому готельно-ресторанні підприємства виступали його найпотужнішою складовою. Але період пандемії та повномасштабне вторгнення на територію України внесли істотні зміни до звичного ритму життя кожної людини незалежно від того, в якій країні світу вона проживає. Під впливом подібної ситуації з'явилась термінова необхідність працювати на користь сталого розвитку, що являється важливим та системоутворюючим, як ніколи раніше, для результативного функціонування економік різних галузей, але, передусім, для підприємств сфери послуг. Сьогодні саме індустрія гостинності відіграє вагомую роль у гарантуванні процесу сталого розвитку, оскільки вона сприяє посиленню економічної диверсифікації доходів. Отже, управління організаційно-економічним механізмом саме готельно-ресторанних підприємств має об'єднати комплекс методів, функцій, інструментів і підходів, спрямованих на створення, оптимізацію та вдосконалення ресурсів. Основними його завданнями є забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств шляхом раціонального використання цих ресурсів, імплементації розробок та впровадження інноваційних рішень, а також підвищення загальної ефективності роботи. Особлива значущість в контексті сучасного глобалізованого світу відводиться готельно-ресторанним підприємствам. Успішність їхнього сталого функціонування обґрунтовується рівнем імплементації інновацій та цифровізацією. Саме тому основним завданням цього дисертаційного дослідження, що зумовлює його актуальність, було виділено розробку, систематизацію та підтвердження теоретико-методологічних базисів та практичних напрацювань щодо управління організаційно-економічним механізмом з урахуванням особливостей функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Систематизації інформації щодо основних напрямів та вирішенню

проблем управління підприємствами, зокрема, готельно-ресторанного бізнесу, присвятили свої наукові нароби велика кількість відомих вчених сучасності, серед яких Бурак В.Г., Сігаєва Т.Є., Томаля Т.С., Гакова М.В., Мацеха Д.С., Охріменко А.Г., Тюхтенко Н.А., Балацька Н.Ю., Каленік К.В., Скриннік В.І., Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю., Томах В.В., Балджи М.Д., Райчева Л.І., Мартиненко М.В., Гудзовата О.О., Борисова О.В., Кругляк Г.О., Бурий С. А., Рябенська М.О., Перепелиця А.С., Давидова О. Ю., Мазуркевич І.О. та багато інших.

Незважаючи на те, що проблемам управління готельно-ресторанних підприємств було присвячено велика кількість наукових досліджень вчених сучасності, але управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, ще не представлено достатньо обґрунтованими роботами. Все зазначене і обумовлює актуальність обраної теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обрана тема була опрацьована в межах Міжнародного гуманітарного університету загальної університетської теми «Екзистенційні виклики освіти, науки, безпеки та здоров'я в сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації суспільного життя» 0123U0101585. Результати дисертаційної роботи були реалізовані в рамках науково-дослідної теми кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу «Фундаментальні і прикладні дослідження економіки та управління підприємствами індустрії гостинності в сучасних умовах глобалізації» в частині розробки сценарію управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Також розробки щодо доктрини цифровізації підприємств відображені в межах теми кафедри менеджменту «Теоретичні і прикладні дослідження інноваційних бізнес систем технологій менеджменту і логістики як складової конкурентоспроможності підприємств різних сфер діяльності». Нароби також відображають науковий напрям досліджень кафедри за темою «Державне регулювання інституціональних змін

національної економіки в сфері індустрії гостинності». Крім того, важливими є напрацювання автора в рамках наукових тем кафедри менеджменту: «Інтеграційні механізми формування та функціонування територіальних соціально-економічних систем» 0117U003792 та «Приморські регіони у світовій економіці та процесах глобалізації» 0117U005588. Особистими наробками автора в рамках цих тем є виявлення специфічності готельно-ресторанних підприємств, що в більшому ступені обумовлена специфічним характером результатів їхньої діяльності, а саме невідчутність, невіддільність і неоднорідність. Теоретичні положення, висновки та наукові результати дослідження, що виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка, систематизація та підтвердження теоретико-методологічних базисів та практичних пропозицій щодо оптимальності управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Необхідність досягнення зазначеної мети зумовила постановку й розв'язання таких завдань:

- окреслити специфічність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- узагальнити наукові базиси механізму діяльності підприємства;
- систематизувати теоретико-методологічні підходи до управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств;
- проаналізувати чинники та умови діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- оцінити стан та тенденції діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати контекст діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- сформувати доктрину цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- виявити методологічний базис оцінки управління організаційно-

економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;

- розробити сценарій управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні базиси управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям стали напрацювання щодо ефективності управління та цифровізації, бізнес-процесів та управління діяльністю підприємства, організаційно-економічного механізму та індустрії гостинності, діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу та фінансової стійкості. Крім того, під час реалізації поставлених задач були застосовані методи емпіричного дослідження – спостереження, вимір, порівняння, опис і методи аналізу та синтезу. Також використано як економіко-математичні розрахунки, так і методи кваліметрії, пошуку кореляції, метод Спірмена з використанням шкали Чеддока для визначення ступеня кореляції та інші методи економічного та логічного аналізу. Усі дослідження проводилися за допомогою науково обґрунтованих та застосовуваних в економічній науці методів.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, наукова література з питань управління діяльністю підприємства, організаційно-економічного механізму, індустрії гостинності, звітні документи підприємств та інформація з Інтернет.

Наукова новизна, що вноситься на захист та була отримана в дисертаційному дослідженні відобрає розробку, систематизацію, підтвердження теоретико-методологічних базисів та практичних позицій щодо оптимальності управління організаційно-економічним механізмом

діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Наукова новизна наукового дослідження визначається такими основними результатами:

вперше:

- розроблено сценарій управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств. Упорядкування цифрової композиції сценарію дозволить підприємствам, зокрема, сфери готельно-ресторанного бізнесу, отримати ресурсну підтримку реалізації проектів цифровізації; сформувати системну та упорядковану інформацію про інвестиції у проекти цифровізації; виявити найскладніші для імплементації етапи цифровізації; сформувати пропозиції щодо заходів державної підтримки цифровізації; здійснити добір заходів підтримки проектів цифровізації та контроль досягнення показників їхньої ефективності;

удосконалено:

- доктрину цифровізації діяльності підприємств. Запропонована доктрина може бути імplementована в діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу шляхом залучення концептуального аргументування адаптованої мети, принципів та виокремлених завдань. Окремо сформовані моделі PDCA специфічного функціонального призначення. Доктрина актуалізує використання схематичних алгоритмів певних бізнес-процесів для успішного залучення та допомагає успішному управлінню процесом їхньої цифровізації та виявленню потенційних напрямів щодо його оптимізації та вдосконалення;

- методологічний базис оптимальної оцінки фінансової стійкості підприємств, зокрема, з урахуванням особливостей готельно-ресторанного бізнесу, що допоможе удосконалити ресурсну підтримку процесу цифровізації. Запропонований базис будується на аналізованні доцільності та ефективності використання фінансових ресурсів та прибутковості їхнього інвестування. Розроблений підхід може гарантувати адекватність поєднання

всіх бізнес-процесів підприємства, а також окремих функцій та напрямів їхньої активності, що будуть спрямовані на їхню інтенсивну цифровізацію;

дістали подальший розвиток:

- описаний контекст унікальності екзистування готельно-ресторанних підприємств шляхом аналізування МСП та адаптації державних програм підтримки. Визначальними передумовами розвитку готельно-ресторанних підприємств зображено саме належне забезпечення транспортної та інформаційної інфраструктури;

- специфічність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що в більшому ступені обумовлена специфічним характером результатів їхньої діяльності, а саме невідчутність, невіддільність і неоднорідність;

- наукові базиси механізму діяльності підприємства щодо удосконалення управління ним як вирішальний крок просування модернізації управління підприємством та максимізації його ефективності. У конкретному процесі впровадження, незалежно від обраного підходу до управління було доведено необхідність акценту на корекції сучасної системи управління;

- теоретико-методологічні підходи до управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств, що об'єднує комплекс методів, функцій, інструментів і підходів, спрямованих на створення, оптимізацію та вдосконалення ресурсів. Основними його завданнями є забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств шляхом раціонального використання ресурсів, розвитку розробок та впровадження інноваційних рішень, а також підвищення загальної ефективності роботи;

- чинники і умови функціонування готельно-ресторанних підприємств і продемонстровано, що з метою успішної діяльності за наявності турбулентності та адекватної відповіді утворювальним проблемам керівництво підприємств повинно впроваджувати інновації, які максимально утворюють атмосферу безпеки відвідувачам, підвищують якість та розширюють асортимент послуг, збільшують додаткові послуги у вигляді сучасних послуг

доставки, виготовлення та реалізації напівфабрикатів, оновлення меню, соціальної відповідальності, QR-кодів для відмови від паперового меню, мінімізації відходів, використання екологічно чистої упаковки тощо;

- оцінка стану та тенденції діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу та доведено, що описаний бізнес має найвищий рівень кореляції із ринковою ситуацією.

Практичне значення одержаних результатів. В проведеному дослідженні було розроблено унікальний сценарій, реалізація якого за допомогою запропонованої інструментарію спрямована на формування інформаційного забезпечення для прийняття правильних управлінських рішень щодо поточного стану та перспектив імплементації цифровізації на досліджуваних підприємствах. Упорядкування цифрової композиції дозволить підприємствам готельно-ресторанного бізнесу: отримати державну підтримку реалізації проектів цифровізації; сформувати інформацію про інвестиції у проекти цифровізації; виявити найскладніші етапи цифровізації; сформувати пропозиції щодо заходів державної підтримки цифровізації; здійснити добір заходів підтримки проектів цифровізації та контроль досягнення показників їхньої ефективності. Основні результати дисертаційного дослідження були впроваджені в практичну діяльність наступних підприємств готельно-ресторанного бізнесу: Ribas Hotels Group (довідка № 64 від 21.06.23), Von Apart (довідка № 206 від 18.12.23), Бристоль (ТОВ «ЛАРК» довідка № 37 від 20.11.23) та La Gioconda (готель-бутік). Частина положень дослідження практично застосовуються при викладанні освітніх компонент «Інформаційні та комунікаційні технології», «НАССР в ресторанному господарстві», «Digital-технології в менеджменті» та «Digital-технології в готельно-ресторанному бізнесі» (Акт впровадження від 04.01.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Представлені науково-практичні висновки, пропозиції та результати, що систематизовано у дисертаційній роботі та запропоновані до захисту, отримані автором особисто. З

опублікованих у співавторстві наукових праць, у дисертації використані тільки ті фрагменти напрацювань, що являються результатом особистого дослідження здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення результатів дисертаційного дослідження висвітлені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. До основних з них відносяться наступні Міжнародні конференції: VI науково-практична конференція МГУ (17–18.09.2020, Одеса), IX науково-практична конференція «Стратегії, моделі та технології управління економічними системами - SMTESM-2022» (16.12.2022, Хмельницький), X науково-практична конференція «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (16.03.2023, Київ), I науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського (16-17.03.2023, Київ), науково-практична конференція «Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії» (10-11.03.2023, Запоріжжя), I науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів» (23.03.2023, Кременчук), IX науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (15.12.2023, Луцьк), VIII науково-практична конференція «Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах» (17.11.2023, Одеса), IV науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (22.11.2023, Київ), науково-практична інтернет-конференція «Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці» (14.03.2024, Ломжа), науково-практична конференція з економічних та гуманітарних питань (14-15.03.2024, Дніпро). Крім того, Всеукраїнські конференції: VIII мультидисциплінарна «Чорноморські наукові студії» (24.06.2022, Одеса), XI науково-практична конференція з міжнародною участю «Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку» (1.11.2022, Харків),

науково-практична Інтернет-конференція «Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспективи» (30.03.2023, Дніпро), VI науково-практична інтернет-конференція, присвячена пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Д. М. Фесенка «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (30-31.03.2023, Полтава).

Публікації одержаних результатів. За матеріалами досліджень було опубліковано 34 наукові праці, загальним обсягом 14,09 друк. арк., в т. ч. особисто автору належить 9,88 друк. арк. З них 14 статей у наукових фахових виданнях, 1 публікація у колективній монографії, 19 публікація у матеріалах і тезах конференцій.

Обсяг та структура дисертації. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладена на 189 сторінках основного тексту, включає 23 таблиць, 25 рисунків. Список використаних літературних джерел містить 224 найменування на 22 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Специфічність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Діяльність готельно-ресторанних підприємств в поточних турбулентних умовах та реаліях сьогодення посідає своє особливе місце та постійно набуває значущості через сталий розвиток країни. Сучасні глобалізаційні процеси та інтенсивність розвитку готельно-ресторанних підприємств країни, де вони є невід'ємною складовою сектору послуг, висуває особливі вимоги до управління їхньою діяльністю. Саме тому з'ясування, упорядкування та визначення специфічності характеру діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу висвітлює першочерговість формулювання теоретичної основи організаційно-економічного механізму управління їхньої діяльності.

Важливо відзначити, що розвиток готельно-ресторанного бізнесу залежить від стану економіки, політики, науки і техніки. З розвитком суспільства дедалі більше зростала потреба у переміщенні на великі відстані, у проживання і харчування далеко від постійного місця проживання. Зростання економічного добробуту громадян впливає, своєю чергою, на вибір та якість послуг індустрії гостинності. Ринок готельно-ресторанних послуг історично був спроможним від самого свого зародження функціонувати на засадах вільної конкуренції, що і створило відповідні умови для господарювання суб'єктів на ньому. Це обумовлює особливий характер діяльності на ньому цих суб'єктів тобто, з метою підготовки та надання послуг вимагає залучення великої кількості працівників і використання продукції багатьох інших галузей, що дозволяє цій діяльності

брати участь у загальному економічному та соціальному розвитку територій, в яких вона працює.

Але, доцільно навести деякі визначення поняття гостинності для з'ясування сутності та особливостей функціонування досліджуваного об'єкта. Одне із цікавих визначень, з наукової точки зору, було запропоноване хорватським дослідником З. Церовичем, в якому гостинність представлена як економічна діяльність, яка організовує, забезпечує та задовольняє потреби гостей у ночівлі, їжі та напоях [1, с. 68]. Але вже Пилипів В. В. пише про те, що гостинність можна розглядати як галузь виробництва та надання послуг. Приготування їжі та напоїв належить до виробничої галузі, а надання житла та подача готової їжі та напоїв - до сфери обслуговування [2, с. 66]. Фахівець філософського спрямування Г. А. Гарбар у своїй дисертаційній роботі, яка присвячена філософії гостинності в українському просторі туризму, зазначає, що гостинність - це економічна діяльність, яка передбачає надання розміщення, їжі, напоїв та інших послуг місцевому населенню, туристам, відвідувачам, діловим людям, учасникам різноманітних наукових, політичних і професійних конференцій та інших. Гостинність у своїй пропозиції не передбачає різноманітних цілей для людей, які піклуються про своє здоров'я. Неправильне харчування, стрес, забруднення навколишнього середовища та інші проблеми сучасного життя вимагають від індустрії гостинності розширити свою пропозицію відпочинком, спортом та іншими різноманітними об'єктами [3, с. 24]. Сідуняк О. описує гостинність як економічну діяльність, яка відрізняється від інших не лише за змістом суб'єктів господарювання (надання розміщення, харчування та напоїв), але й за своїми спеціальними характеристиками. Підприємство гостинності має особливий технологічний і виробничо-обслуговуючий процес праці, окрему організацію, способи, зміст і форму надання послуг [4, с. 90].

В свою чергу, автори Гончар Л.О., Беляк А. також наводять визначення терміну гостинності, що передбачає надання послуг із розміщення, їжі та

напоїв. Гостинність як комплексна економічна діяльність, яка, окрім задоволення потреб у розміщенні, їжі та напоях, задовольняє інші суспільні, культурні, оздоровчі та інші потреби. Такі типи потреб спонукають людей відвідувати певні туристичні напрями або шукати певні послуги в сфері гостинності. Гостинність забезпечує відпустку, відпочинок, літні відпустки, відвідування певних місць, подорожі, їжу для лояльних клієнтів або туристів, реабілітацію після хвороби тощо [5, с. 23].

У науковому виданні, присвяченому перспективам розвитку туризму в Україні та світі автори пояснюють, що гостинність як економічна діяльність класифікується як група третинної діяльності або індустрії обслуговування, оскільки їжа та напої готуються або виробляються і в той же час продаються та споживаються. Таким чином, гостинність є економічною діяльністю для надання таких послуг, як розміщення, їжа, напої, приготування гарячих і старих напоїв, а також ряд інших додаткових або супутніх послуг [6, с. 228].

Виходячи з наведених вище визначень, можна зробити висновок, що гостинність - це комплексна виробничо-економічна діяльність, яка, крім розміщення, харчування та напоїв, пропонує різноманітні додаткові та допоміжні послуги з метою задоволення сучасних потреб, запитів і бажань туристів-клієнтів. Індустрія гостинності - це господарська діяльність, яка поєднує туризм, готельно-ресторанний бізнес, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад [7, с.20]. Таким чином, гостинність, як комплексна господарська діяльність, окрім задоволення потреб людей у розміщенні і громадському харчуванні, також задовольняє інші соціальні, культурні, оздоровчі та інші потреби людей, що спонукали їх відвідати або отримати певну послугу в закладі індустрії гостинності. Індустрія гостинності базується на різних типах закладів гостинності з різною структурою вмісту громадського харчування, тому, як правило, неможливо визначити важливість однієї послуги для всієї економічної діяльності, яка називається гостинністю. Гостинність є галуззю економіки, оскільки послуги пропонуються та продаються на ринку. Важливо, що

надання будь-яких послуг, за які не стягується плата, не вважається економічною діяльністю. Таким чином, індустрія гостинності, як галузь економіки, стимулює обіг послуг і товарів, але своєю комплексною економічною діяльністю вона примножує розвиток інших видів економічної діяльності, таких як транспорт, торгівля, банківська справа, інші послуги та виробництво товарів, які пов'язані з індустрією гостинності. Гостинність, як вид економічної діяльності, набуває свого значення через її експортний характер, оскільки послуги та товари можуть реалізовуватися іноземним туристам через послуги гостинності, які деякі дослідники визначають як експорт послуг і товарів, що набуває особливого значення для економіки певного регіону чи країни [8, с. 210]. Гостинність, як економічна діяльність, продукує велику кількість послуг і товарів, які створюють додану вартість, що підвищує їхню ринкову ціну і дозволяє вийти на зовнішній ринок без частки експортних витрат. Гостинність стимулює працевлаштування населення у межах місця призначення чи країни, через що її соціальна значущість постійно підвищується [9, с. 26]. Таким чином, можемо зазначити, що індустрія гостинності поєднує підприємства та організації, що задіяні у виробництві товарів для неї та безпосередньо у наданні послуг гостинності, зокрема, громадського харчування та розміщення [10, с.160].

Складність індустрії гостинності та «фрагментація» наукових досліджень гостинності [12] є потенційно обмежуючим фактором у прагненні галузі до зростання та розвитку. Подібна проблема висвітлює багатогранність означеної концепції та виокремлює наукове питаннями щодо сутності індустрії гостинності. Подібна проблема окреслюється через односторонність сприйняття її як індустрію послуг, чи розвага, чи мистецтво, чи театр, або роздрібну торгівлю, або як специфічну форму бізнесу [13, 14, 15].

В академічному світі домінуючим підходом є підхід, заснований на бізнесі та управлінні, причому багато установ зосереджуються на послугах, а деякі - на роздрібній торгівлі. Вагомим є внесок американського науковця Пітера Джонса, який намагався систематизувати наукову ідеологію та

виділив шість основних підходів: наука, управління, дослідження, відносини, системи та прагматизм [11]. Однак, як стверджують Моррісон і О'Махоні у своїй роботі «Гостинність: ліберальне представлення» [16, с. 192], існують «великі напруження, протиріччя та дебати, з якими стикаються сучасні дослідники з управління гостинністю», і що менеджмент гостинності як сфера дослідження «продовжує боротися за визначення». Це нерозуміння феномену комерційної гостинності є значною перешкодою для розвитку та вдосконалення галузі, задоволеності клієнтів і, отже, зростання [17].

Вважаємо за потрібне на першому етапі нашого дослідження вивчити та розширити розуміння підприємств готельно-ресторанного бізнесу як специфічного об'єкту управління в комерційному середовищі. Досягнення цього завдання планується, спираючись на вже існуючі попередні дослідження, як емпіричні, так і концептуальні, і прокладаючи курс між різними поглядами вчених і практиків, а також пропонуючи нову структуру, яка має стратегічні та операційні наслідки для індустрії гостинності.

До сьогоднішнього спроби визначити комерційну гостинність зосереджувалися на кластеризації та визначенні груп промислової діяльності [11]. Як зазначають дослідники індустрії гостинності Елісон Моррісон і Кевін О'Горман, цей підхід, який домінував у мисленні більшості науковців і практиків, полягає у «вузькій, комерційній, економічній та промисловій перспективі», що призводить до визначень, які є «дуже складними та мають обмежену корисність» [18, с. 215].

Однак вирішальний внесок у стимулювання наукової дискусії внесла робота Конрада Лешлі та Елісона Дж. Моррісона, яка в редактованій формі представила низку різних поглядів на гостинність від філософських до комерційних, і включила кілька цікавих точок зору, таких як гумор, роль ЗМІ та постмодернізм [19]. Мабуть, найбільш значущим внеском цієї роботи є дослідження концепції гостинності в трьох областях: соціальному, приватному та комерційному середовищах. Це призвело до бурхливих дебатів із Слеттері, який кинув виклик тому, що він характеризував як

«трюхдомений підхід», і стверджував, що він виключає важливі аспекти галузі до такої міри, що «вона зображується як бідний родич» у порівнянні з гостинністю в соціальній та приватній сферах [11, 14, 20, 21]. Дійсно, Слеттері зазначає, що «готелі, ресторани, бари та інші заклади гостинності - це підприємства, де критично важливі стосунки між продавцями та споживачами. Покупці не гості, вони клієнти. Ці стосунки не філантропічні, а економічні» [14, с. 22].

Розкритикувавши концепцію «трюх доменів», Слеттері представляє свою модель контексту гостинності, яка структурує галузь за чотирма аспектами: окремий гостинний бізнес, гостинність у місцях відпочинку, гостинність у туристичних місцях та субсидована гостинність. Незважаючи на те, що цей підхід нагадує моделі промислової класифікації, згадані раніше, цікаво відзначити, що поняття контекстів гостинності має подібність із підходом трюх областей, тобто обидва прагнуть визначити гостинність у контексті середовища, в якому воно відбувається. У той час як Лешлі та Моррісон [19] розглядають ширший контекст приватної, соціальної та комерційної гостинності, Слеттері [14] зосереджується на контекстних підрозділах комерційної гостинності. На жаль, незважаючи на те, що вони виявили слабкі сторони існуючих визначень гостинності та представили альтернативний підхід трюх областей, автори Лешлі та Моррісон [19] не змогли дослідити наслідки гостинності в соціальній та приватній сферах для практики гостинності саме у комерційній сфері. Найважливішою проблемою, що потребувала вирішення залишалося питання щодо комерційного характеру гостинності та її підвищення.

У цьому ж тексті Браттон і Вуд [23, с. 143] пропонують визначення гостинності як одночасного обміну людьми, що здійснюється добровільно та призначений для покращення взаємного благополуччя зацікавлених сторін шляхом надання житла, та/або їжі та/або напоїв», який фактично не в змозі передати жодного відчуття захоплюючої, яскравої та творчої індустрії в реальному світі. В контексті цього твердження Слеттері наголошує, що

подібний підхід є безпідставним щодо концепції комерційної гостинності та управління гостинністю [21, с. 68].

Але важливим для нашого дослідження вважаємо твердження Браттона і Вуда [23], які підкреслюють стурбованість зазначеними атрибутами гостинності, зосередженими навколо послуг харчування і розміщення [24]. Це проявляється у зосередженості на обслуговуванні клієнтів, наданні послуг та їхній якості. Подібний погляд, в якому домінують перспективи пропозиції та постачальників, не визнається клієнтами, не є мовою, якою користуються клієнти, і не відображає споживчий досвід або перспективу попиту [25]. Для ефективного надання послуг у сфері гостинності важливо враховувати потреби клієнтів; клієнти купують не процес надання послуг, а враження; вони купують не якість обслуговування, а спогади; вони купують не їжу та напої, а враження від трапези. Це було визнано ще в 1960-х роках, коли Кемпбелл-Сміт [26, с. 88] опублікував свою фундаментальну працю «Маркетинг вражень від їжі» (Marketing the Meal Experience), однак її справжні наслідки для бізнесу ніколи не були належним чином досліджені.

Розгляд Кінгом приватної та комерційної сфер гостинності передувє роботам Лешлі та Моррісона, і, що більш важливо, розширює аналіз, щоб представити модель комерційної гостинності. Кінг досліджує наслідки «метафори гостинності» для організацій, що обслуговують клієнтів [27, с. 224]. Ці наслідки включають розуміння гостя, підтримку працівників, щедрість, управління соціальними протоколами, визначення типу відносин гостинності та важливість функції управління людськими ресурсами. Брейтуейт розвиває цей підхід у своїй статті про гостинність в «екстремальних обставинах», пропонуючи додатковий вимір визначення та покращення події, а також повторюючи важливість щедрості та спогадів [28].

Як згадувалося раніше, в наукових дискусіях домінувало застосування загальної теорії бізнесу та менеджменту. Дійсно, будучи науковцями в досить специфічній тематиці щодо галузі гостинності, можливо, вони занадто швидко занурилися у світ управління послугами, не беручи до уваги

справжню актуальність та наслідки такої перспективи для концепції гостинності та міжнародної індустрії гостинності. Припущення, що світ гостинності є аналогом таких послуг, як банківські, фінансові та страхові, є сумнівним, і інтуїтивно здається, що гостинність суттєво відрізняється від цих послуг. Дійсно, дослідження споживачів, які намагалися застосувати загальні моделі сектору послуг до сфери гостинності, такі як SERVQUAL, виявили суттєві відмінності настільки, що були розроблені нові моделі з різними вимірами задоволеності споживачів, включаючи DINESERV і LODGSERV [29, 30, 31].

У пошуках кращого визначення та розуміння гостинності більш плідною відправною точкою може бути розгляд природи гостинності; гостинність як поведінка та досвід [32, с. 268]. Оксфордський словник англійської мови визначає гостинність як «дружній і щедрий прийом гостей або незнайомих», тоді як Словник англійської мови Chambers визначає це як «розважати незнайомих і гостей люб'язно й без винагороди: виявляти доброту, бути великодушним, щедрим» [33, с. 65]. Як стверджує дослідник Лешлі С., «гостинність вимагає від гостя відчуття, що господар є гостинним через почуття щедрості, бажання догодити та щире повагу до гостя як особистості» [34, с. 8].

Розгляд гостинності таким чином призводить до розгляду таких понять, як щедрість, дружелюбність, стосунки між господарем і гостем, розваги та досвід, наданий безкоштовно [27]. Міжнародні та міжкультурні аспекти також можуть бути цікавими в цьому відношенні. Однак таке визначення гостинності висвітлює низку цікавих суперечностей між гостинністю та готельно-ресторанним бізнесом, який деякі дослідники ще називають комерційною гостинністю. Найбільш очевидним є протиріччя між щедрістю та економічною сутністю бізнесу. Дійсно, саме ця напруженість породжує питання про те, чи справжня гостинність може колись бути забезпечена в комерційному контексті [24, 34].

Для того, щоб дослідити концептуальний зсув від обслуговування та

управління послугами до гостинності та управління досвідом, тобто між гостинністю та готельно-ресторанним бізнесом, корисно виділити кілька ключових вимірів, які характеризують відмінності між перспективами. Дослідники Джозеф Пайн та Джеймс Гілмор протягом більше ніж двадцяти років намагалися розрізнити послуги та те, що вони називають «економікою досвіду», використовуючи подібний підхід, і деякі з їхніх параметрів допомагають у дослідженні відмінностей між послугами та гостинністю [35].

С. Лешлі стверджує, що «гостинність - це, по суті, відносини, засновані на господарях і гостях» [34, с. 8], і саме відносини господар-гість є ключовою відмінною характеристикою гостинності, з якої випливає кілька інших вимірів [36, 37]. Поняття господарів і гостей принципово відрізняються від понять менеджерів і клієнтів і є набагато більш соціально й культурно визначеними. Американські вчені Джейн Дарк і Крейг Герні дослідили очікування та табу гостинності та визначили низку соціальних правил, таких як не скаржитися, які явно суперечать відносинам між комерційним менеджером і клієнтом [38, с. 80]. Мотиви стосунків є фундаментальними, і Телфер визначив категорії мотивів соціальної гостинності, включаючи «мотиви щодо інших» і «взаємні мотиви», які лежать в основі стосунків господар-гість [24, с. 40].

Обговорення мотивів гостинності повертає до розгляду напруги між гостинністю та економічними відносинами в комерційному середовищі гостинності [27]. Необхідність контролювати витрати та отримувати фінансову віддачу є економічною реальністю готельно-ресторанного бізнесу, але це не те, що зазвичай стосується гостинності в соціальному середовищі. Це призводить до кількох напружень, коли підприємства намагаються створити справжнє відчуття гостинності, наприклад, вимагаючи від гостей постійно підписувати продукти, діють як постійне нагадування про економічні відносини [32], стягуючи плату за незначні елементи продукту (наприклад, вершкове масло, соуси), які можна включити як частину цілого, і явна практика контролю порцій, яка створює враження підлості. Ці практики

є антиподом справжньої гостинності, що проявляється у певному фінансовому тиску з боку підприємств готельно-ресторанного бізнесу на гостей. Цей тиск за понадноманого застосування призводить до нівелювання враження гостей і висвітлює в них скупість та непривітність. Доцільно концентрувати увагу підприємств цього бізнесу на тому, що вони повинні отримувати фінансову віддачу, проблема, здавалося б, полягає в тому, щоб дистанціювати досвід гостей від необхідного внутрішнього фінансового контролю та видалити або змінити непотрібний контроль. Хорошим прикладом цього є формат «все включено», де фінансовий аспект стосунків розглядається один раз і зазвичай перед наданням послуг. Тоді це дає змогу розвиватися досвіду гостинності без нагадувань про економічні стосунки та розвивати почуття чи щедрість. Слід також вивчити інші можливості для створення відчуття щедрості. Це може включати «бездонну чашку кави», «бар чесності» та інші недорогі доповнення до досвіду. Ключовим у подібному є врахування вартості (і прибутку) цих елементів у загальній ціні, що стягується за послугу [15, с. 751].

Цікавою є аналогія з театром, що була запропонована ще у 2000 році Чандімалою Джаявардена. І в гостинності, і в театрі існує потреба в управлінні враженнями та відчуттям сценічного середовища. І в готелях, і в ресторанах підготовка передньої частини будинку як сцени вимагає часу, вона має бути ретельною та є критичною для враження [13, с. 67]. Сервірування столів, складання серветок, розміщення декорацій, таких як квіти, освітлення та звук – все це є частиною управління сценою для підприємств готельно-ресторанного бізнесу та підготовки до наступного виступу. Дійсно, є аспекти гостинності, які більш пов'язані з досвідом, ніж театр – ресторани мають можливість стимулювати всі п'ять почуттів, наприклад, і більшість гостинних вражень є індивідуальними та персоналізованими, а не пакетами послуг, як для театральної аудиторії.

Поняття результативності має важливе значення як з позиції досвіду гостей, так і з - наслідків для персоналу як виконавців [38]. Якщо

продуктивність є важливим аспектом досвіду, на що вказує дослідження Вінстеда [39], організаціям слід вивчити можливості підвищення рівня продуктивності. Співробітники, як акторський склад, який забезпечує виставу, повинні бути відібрані та розвиватися як виконавці, а також мають бути надані можливості виступати. Це не обов'язково жонглювання та анекдоти, але може стосуватися презентації та опису меню найефективнішим способом, діяти як гастрономічний консультант [40, с. 17], подавати страви зі стилем і може включати елементи приготування на стіл - можливо навіть *guéridon service*. Цікаво відзначити, що в останні роки більша частина продуктивності в ресторанах була відведена на кухню, а шеф-кухарі залишили персонал ресторану з обмеженими можливостями.

У сферах послуг багато уваги приділяється тому факту, що послуги мають надаватися за вимоги, а продукт і клієнт повинні об'єднуватися в критичні моменти часу. У таких сферах, як гостинність, ця концепція розширюється тим фактом, що продуктивність і досвід виявляються з часом [35]. Це має цікаві операційні наслідки. Досвід гостинності може тривати кілька годин для обіду, днів для короткого відвідування готелю та тижнів для тривалої відпустки. У всіх цих випадках, однак, слід визнати, що досвід не передається в один момент часу, а розкривається з часом, а в деяких випадках протягом тривалого періоду часу. Це означає, що виконавці повинні розкривати досвід і продуктивність з часом, тобто їм необхідно підтримувати інтерес і хвилювання протягом усієї тривалості надання послуги. Це можна охарактеризувати як виявлення «багато маленьких сюрпризів». Ресторани достатньо успішно сьогодні реалізують цей підхід. Так, перед їжею пропонують канапе та інші гастрономічні спокуси. Таким способом працівники створюють цікаві та незвичайні способи подачі та презентації їжі, завершують подарунками у вигляді шоколадних або м'ятних цукерок. Цікавим є опублікований Яном Мойром огляд ресторану, де було охарактеризовано враження від одного ресторану як «ланцюжок яскравих моментів, які спалахують разом у сліпуче ціле» [41, с. 20]. Підприємства

готельно-ресторанного бізнесу повинні розробляти свої враження від гостей, щоб включати «багато маленьких сюрпризів» або «яскравих моментів», подібно до того, як це роблять хороші ресторани, використовуючи ідеї та креативність свого персоналу, щоб з часом стимулювати та хвилювати своїх гостей.

Концепція несподіванки веде до іншого ключового виміру гостинності. Ступінь, в якому досвід повинен бути керований клієнтом або господарем. Орієнтація на ринок диктує, що споживчі продукти повинні бути спрямовані на споживача, а організації повинні реагувати на їхні потреби. Однак, якщо намір полягає в тому, щоб створити сюрприз для гостей, креативні ідеї для сюрпризу навряд чи прийдуть від самих гостей. Справді, повертаючись до гостинності в соціальному контексті, було б зовсім недоречно, щоб гості диктували господарю свої вимоги або ставилися до господаря як до слуги. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу має застосовуватися той самий принцип, і це може допомогти усунути плутанину між обслуговуванням і прислужництвом, тобто обслуговуючий персонал є виконавцями та господарями, а не прислугою. У справді гостинній обстановці гості шукають щось особливе, що здивує та порадує. Це означає, що інновації, швидше за все, будуть керуватися господарем і залежатимуть від креативності господаря та персоналу як виконавців. Це означає, що вони повинні інтерпретувати потреби своїх гостей незвичними та захоплюючими способами, які створюють незабутні враження, досвід, який заохочує гостей повернутися (поведінкова лояльність), і що гості будуть достатньо схвильовані, щоб обговорити їх зі своїми друзями, створюючи позитивну рекламу з уст в уста (емоційна лояльність).

Останній, але важливий аспект гостинності стосується безпеки. Телфер зазначає, що «традиційно найважливішою відповідальністю з усіх була безпека гостя - гостинність була свого роду святиною» [24, с. 44]. Це аспект, який часто не помічають і, можливо, недостатньо визнають у галузі. Споживачі послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а

найочевидніше відвідувачі готелів, зазвичай ставляться до них як до безпечного місця, яке потужно охороняється [24, 27, 42, 43, 44, 45, 46], серед небезпечного та ворожого середовища. Проте, серед підприємств, що спеціалізуються на наданні послуг, виділяють певні бізнес-процес як небезпечні, що, власне, стосується і досліджуваних підприємств. Подібні обставини змушують концентруватися на процесах підвищеного контролю, зокрема і до фінансової сфери, що є притаманним сфері гостинності. Але ж загальновідомим є, що для готельно-ресторанних підприємств, пріоритетнішою є безпека їхніх безпосередніх споживачів. Фахівці галузі прийшли до висновків, що навіть досліджуваному специфічному сектору неможна ігнорувати при цьому фінансову безпеку відвідувачів, адже для кожного з них їхня особиста безпека є важливішою за безпеку бізнес-процесів на підприємстві.

Підсумовуючи результати першої стадії нашого дослідження, важливо зазначити, що в ній був прокладений курс через сучасний дискурс, а також між теоретичним і практичним, щоб визначити стратегічні та операційні наслідки гостинності в комерційному середовищі. Це свідчить про те, що, досліджуючи та визначаючи гостинність як досвід, виникають нові перспективи, які мають важливі наслідки для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Сформовані та описані наслідки виокремлюють індустрію гостинності, та готельно-ресторанні підприємства як її складову, за рамки лише управління послугами та сконцентровують увагу на їхньому специфічному місці, в якому створюється атмосфера театру та щедрості як ключові бізиси їхньої діяльності.

Результатом проведеного дослідження стала можливість виокремлення п'яти важливих положень, що забезпечують ефективність управління підприємств саме готельно-ресторанного бізнесу. Зазначені п'ять положень описують, по-перше, відносини між споживачами (а для готельно-ресторанного бізнесу «гостями») та приймаючою стороною (тобто для нашого дослідження ми виокремлюємо готелі або ресторани), по-друге, ще

прояв щедрості з боку приймаючої сторони, по-третє, створюється для споживачів відчуття театральності дійства, по-четверте, деякі маленькі сюрпризи (що є основним поняттям в системі економіки вражень), по-п'яте, безумовно, безпека.

Також потрібно звернути увагу на те відчуття, яке створюється у споживачів. Так, відчуття щедрості складно підробити, тому існує ризик втручання у створення цього відчуття процедур фінансового та операційного характеру, які можуть домінувати над враженнями споживачів. Але вміння створити описане відчуття театральності дійства та щедрості у споживачів гарантує для готельно-ресторанних підприємств унікальну конкурентну перевагу, що в майбутньому допомагає ним отримувати системну довготривалу вигоду. Таким чином, описані положення обумовлюють та пояснюють специфічність діяльності готельно-ресторанних підприємств.

Виходячи з вищевикладеного, гостинність, як галузь стратегічно важлива, зокрема, для працевлаштування, то вона стає особливо цікавим фокусом дослідження. Як сектор, вона неоднорідна, як щодо переважання малих і середніх підприємств (МСП), так і щодо того, як організації використовують різні шляхи досягнення конкурентної переваги.

Незважаючи на цей останній пункт, гостинність зазвичай розглядається як сектор, який традиційно помилявся, приймаючи модель конкурентної переваги, яка ґрунтувалася на моделі низьких навичок або «поганій» практиці управління людськими ресурсами (HRM) [47, 48].

Враховуючи складену ситуацію, необхідно зрозуміти деякі тиски та складні умови, які спонукають готельно-ресторанні підприємства до імплементації подібного унікального підходу, і чому ця специфічна модель, найвирогідніше, перемаже в конкретних умовах. Важливо, що значущість готельно-ресторанних підприємств відзначається показником саме якості надаваних послуг. Крім того, окремі ринки індустрії гостинності потребують додаткового дослідження. Але при подібних умовах існування підприємств на цих специфічних ринках мають висуватися вимоги до більш якісного

системи управління персоналом, прикладом є вища категорія готелів.

Проте, вважаємо за потрібне підкреслити, що специфічність готельно-ресторанних підприємств в більшому ступені обумовлена специфічним характером результатів їхньої діяльності. Саме тому, доцільно звернути увагу на особливі характеристики, дослідженню яких присвячена багато робіт науковців [49, 50, 51]. Ці характеристики, які вперше зазначив В. Ріган, зазвичай описуються як невідчутність, невіддільність і неоднорідність [52]. Тобто, зазвичай послуги нематеріальні або набагато менш відчутні, ніж фізичні товари чи продукція. Відсутність володіння означає, що послугами, як правило, не можна володіти так само, як промисловими товарами, їх можна лише відчувати, створювати або брати в них участь, у результаті чого клієнтам може бути важко оцінити надані послуги [53]. По суті, «чисті» послуги більше стосуються вистави, а не об'єкта, і не дивно, що це породило використання театральних метафор для характеристики роботи з обслуговування, прикладом чого є добре відоме використання Діснеєм «за лаштунками» та «на сцені». А. Кемпбелл і А. Вербеке припускають, що часто відсутність матеріального продукту ускладнює диференціацію організацій, що надають послуги, «оскільки клієнти не завжди розуміють, яку інформацію передають різні конкуренти» [54, с. 98]. У відповідь на такі проблеми вони припускають що сервісні компанії можуть прагнути «матеріалізувати» нематеріальне за допомогою таких речей, як стандартизація екстер'єру та інтер'єру будівель, щоб створити імідж, який клієнти одразу впізнають, стратегія, яку з значним успіхом реалізують такі компанії, як Макдональдс [49].

Цей процес можна розглядати як відображення того, що С. Сігал-Хорн називає «жорсткими», більш відчутними елементами послуги, які можуть бути більш чутливими до стандартизації [55, с. 40]. Це корисне розрізнення, яке дозволяє нам вивчити стратегії, прийняті сервісними організаціями щодо «жорсткого» або «апаратного» та «м'якого» або «програмного забезпечення».

Апаратне забезпечення можна концептуалізувати як фізичний продукт (наприклад, інтер'єр і екстер'єр готелю, його номери, страви, напої та послуги для відпочинку). Програмне забезпечення складається з більш аморфних понять якості послуг, надання послуг та емоційної взаємодії між виробником і споживачем. Таким чином, можна припустити, що як апаратне, так і програмне забезпечення складають загальний продукт, і, згідно з нормативним поглядом, який підтримують більшість дослідників з менеджменту послуг, вони повинні успішно поєднуватися, щоб забезпечити успіх готельно-ресторанних підприємств. Важливо, що в рамках поняття нематеріальності характеру готельно-ресторанного бізнесу, які пропонують продукт, який є «нематеріально домінантним», все більше прагнуть виділити себе на основі аспектів програмного забезпечення. Наприклад, пошук високоякісних і «автентичних» взаємодій послуг для все більш вимогливих клієнтів [50, с. 161].

Ключовою особливістю нероздільності є високий рівень взаємодії віч-на-віч або голос-в-голос між покупцем (тобто клієнтом) та продавцем (тобто працівником), що є результатом одночасного виробництва та споживання в рамках процесу надання послуг. Цей процес по-різному описували гіперболічними термінами як так званий «момент істини», який відбувається за допомогою того, що Том Пітерс назвав «зірками служіння» [56]. Подібний опис добре вписується в театральну метафору [57]. Дійсно, цей драматургічний погляд на послуги припускає, що підприємство готельно-ресторанного бізнесу через свій персонал має «зробити все правильно з першого разу», щоб забезпечити бездоганну роботу, яка призведе до повернення клієнта. Більш виважені та менш директивні пояснення зустрічі з послугами спрямовані на визначення ряду елементів, які створюють низку проблем для організацій. Особливо це стосується питання забезпечення якості, коли «споживачу важко відокремити якість послуг від якості постачальника послуг» [58, с. 467]. Тому організації можуть зіткнутися зі значними проблемами, намагаючись керувати та контролювати взаємодію

між своїми співробітниками та клієнтами. Ці проблеми набувають особливої уваги, коли залучається поняття неоднорідності.

Гетерогенність відноситься до можливих варіацій якості послуг через трудомісткість більшості послуг, таких як «якість і суть послуги можуть змінюватися від виробника до виробника, від клієнта до клієнта і від дня до дня» [59, с. 115-116]. Через можливу різницю у взаємодії між співробітниками та клієнтами сервісні організації можуть зіткнутися з труднощами в забезпеченні однакової якості обслуговування між торговими точками, особливо у фірмових послугах. П. Ендервік припускає, що один із способів, яким організації намагалися вирішити цю проблему, полягає в зменшенні вагомості людського фактору у наданні послуг шляхом використання таких механізмів, як, наприклад, банкомати в банківській справі [58]. Альтернативою цьому підходу є «індустріалізація» послуг шляхом поділу операцій обслуговування на дрібні та окремі прості завдання, щоб дати можливість напівкваліфікованому та некваліфікованому персоналу дотримуватись рутинного, простого, стандартизованого та часто сценарного підходу до кожного зіткнення з типовим обслуговуванням, наприклад, у закладах швидкого харчування, таких як McDonald's. Цей підхід породив широку літературну дискусію, яка загалом може розглядатися як поляризаційна між тими, хто вважає цю парадигму заслугою захоплення та копіювання [60], і тими, хто критикує її дегуманізаційний вплив [61]. З іншого боку, П. Ендервік припускає, що у вирішенні цієї проблеми гетерогенності ключовою стратегією, прийнятою багатьма сервісними організаціями, все частіше є широке навчання та розвиток працівників [58]. Це означає, що організації визнають і діють згідно з ідеєю того, що персонал «на першій лінії» є вирішальним для успіху організації, і, як наслідок, підтримують такі речі, як «м'який» HRM, внутрішній маркетинг, загальне управління якістю (TQM) і розширення можливостей [50].

Важливо зазначити, що наказові та часто некритичні погляди, представлені тим, що М. Корчинський називає «новою школою менеджменту

послуг», підтримують прийняття цих практик HRM і зазвичай роблять це на основі визнання того, що джерело конкурентної переваги для багатьох компаній сфери послуг, ймовірно, походить від уявної різниці в якості послуг, що пропонуються клієнту [62]. Таким чином, у цьому сценарії «виграв-виграв» задоволені та віддані працівники пропонують високоякісні послуги однаково задоволеним клієнтам, а диференціація походить від підприємств, які не тільки відповідають, але й «перевищують» очікування клієнтів. Таким чином, на перший погляд, видається поляризація між, з одного боку, диференціацією з точки зору якості обслуговування (що базується на високому рівні різноманітних навичок, розвитку та навчанні персоналу), а з іншого боку, на раціональній стандартизації продукту та наданні послуг (з супутньою декваліфікацією, низькою оплатою праці, низьким статусом і відчуженою роботою). Ці стратегії можна грубо охарактеризувати як стратегію, засновану на розширенні можливостей для управління працівниками, або те, що Г. Рітцер охарактеризував як макдональдизацію [63].

Проблема оцінки якості послуг була мотивована останніми дослідженнями та науковими дискусіями, як зазначено вище, які все більше демонструють важливість якості послуг як центрального фактору успіху бізнесу. Відповідно, якість послуг стала центром будь-якої стратегії менеджменту, а високий рівень обслуговування розглядається як засіб для досягнення організаціями конкурентної переваги та більш ефективного позиціонування на ринку. Клієнти також стають більш обізнаними та критично ставляться до пропонованих альтернатив, а підвищення стандартів послуг, викликане тенденціями конкуренції, збільшило очікування клієнтів. Однак, як зазначає К. Хоке [64, с. 71], хоча якість послуг може бути все більш критичною для конкурентного успіху, «визначити, що саме таке «якість послуг», є дещо проблематичним».

Як правило, якість послуг не може бути об'єктивно виміряна, як і технічна якість промислових товарів, тому вона залишається невловимою та

абстрактною конструкцією. Характеристики невідчутності, неоднорідності та невіддільності, наведені раніше, також становлять виклик для менеджерів, оскільки вони не дозволяють легкого процесу оцінки якості. Що ще важливіше, судження клієнта про послугу залежить як від процесу обслуговування, так і від результату, тому оцінку якості клієнтами можна розглядати як залежність від виробництва послуг, а також від їх споживання. Сфера маркетингу та менеджменту послуг продемонструвала різні погляди на те, як можна оцінити цю структуру. Наприклад, Г. Ейкхерст і Д. Харрінгтон в огляді уявлень менеджерів з якості обслуговування в готелях Великобританії відзначають два напрями суджень - американський та скандинавський, - які намагалися вирішити цю проблему [65, с. 143]. Хоча вони відрізняються в деталях свого підходу, обидві напрями в основному приймають загальний підхід у прагненні згрупувати ряд якісних елементів за вимірами.

Цікаво зазначити, що Ю. Лехтінен і Дж. Лехтінен пропонують важливу відмінність у визначенні якості процесу, яку оцінюють споживачі під час надання послуги та якості результату, оціненого після надання послуги [66]. Ці автори також розрізняли фізичну якість, що стосується фізичної підтримки послуги, корпоративну якість, яка включає в себе імідж і профіль компанії, і, нарешті, інтерактивну якість, яка відноситься до взаємодії між споживачем, організацією обслуговування та іншими клієнтами. Дж. Кромптон і К. Маккей запропонували модель, у якій вони розрізняли два типи якості: технічну якість (що споживач отримує в результаті його взаємодії з обслуговуючою компанією) та функціональну якість (передбачає спосіб, у який послуга надається) [67]. Б. Едвардссон також запропонував розділити якість послуг на чотири виміри: технічна якість, інтегративна якість (легкість, з якою різні частини системи надання послуг працюють разом), функціональна якість і якість результату [68]. В іншій науковій роботі групі дослідників Г. Мелс, К. Бошофф і Д. Нел визначили, що якість послуг можна розрізняти за двома основними вимірами, функціональною та

технічною якістю [69].

Однак, важливо зазначити, що основоположною роботою з вимірювання якості послуг є шкала SERVQUAL, розроблена вченими А. Парасураман, В.Зейтхамл і Л. Беррі [70, 71, 72]. SERVQUAL походив з американської наукової школи і мав на меті розробити шкалу якості, яка була б застосовна для різних її видів. Парасураман із колегами не покладалися на попередні дослідження вимірів, а були спрямовані на визначення діапазону вимірів, розроблених на основі їхнього власного емпіричного дослідження різноманітних послуг. Автори вперше визначили діапазон із десяти вимірів у 1985 році, які відображають поняття апаратного та програмного забезпечення, визначені раніше. П'ять вимірів були названі та описані як: матеріальні засоби (зовнішній вигляд фізичних засобів, обладнання, персоналу та комунікаційних матеріалів), надійність (здатність виконувати обіцяну послугу надійно та точно), чуйність (готовність допомогти споживачам і надати оперативне обслуговування), гарантія (знання та ввічливість працівників та їхня здатність висловлювати довіру та впевненість), емпатія (турбота, індивідуальна увага до клієнтів) [70, 71, 72]. Кожен з вимірів містив від чотирьох до шести наборів тверджень. Мета набору тверджень полягала в тому, щоб надати оцінку для компонентів виміру, які також можна було б усереднити, щоб отримати загальну оцінку виміру. Кожне твердження мало відповідний сприйнятий бал якості, розрахований шляхом віднімання балу сприйняття з балу очікування.

В результаті важливих дослідницьких зусиль, яких вимагала ця шкала, а також через її інноваційність і спірні питання, які вона порушила, шкала зазнала різноманітної критики. Окрім проблем вимірювання, пов'язаних зі спірним показником розриву, та інших методологічних питань найбільш проблематичним обмеженням було зіткнутися через відсутність відтворюваності між послугами. Дійсно, початкова мета авторів полягала в тому, щоб створити загальну шкалу, яка б транслювала судження споживачів про якість у будь-якій ситуації обслуговування: інструмент був розроблений

для застосування в широкому спектрі послуг. Таким чином, він забезпечує базовий скелет через формат очікувань/сприйняття, що охоплює твердження для кожного з 5 вимірів. Скелет, коли це необхідно, може бути адаптований або доповнений відповідно до характеристик або конкретних дослідницьких потреб конкретної організації [70, 71, 72].

Може здатися, що цей вичерпний перелік застосувань SERVQUAL в індустрії гостинності вносить більше плутанини, ніж ясності. Однак метою цього параграфу було передусім продемонструвати труднощі, з якими стикаються готельно-ресторанні підприємства як специфічний об'єкт управління. Наведені випадки дуже конкретно ілюструють окреслену проблему, але наступний крок направлено на вибудовування алгоритму вирішення можливих пояснюючих причин. Тому залишається аспект змоделі серед цих досліджень.

Дійсно, більшість підприємств галузі, надаючи послуги потенційно можуть включати складні процеси, численні зустрічі та більш тривалу комунікацію при наданні послуги. Наприклад, відвідування туристичної дестинації передбачає контакти з різними співробітниками, з безліччю відчутних аспектів (сама дестинація, оздоблення, атмосфера, комфорт, об'єкти, на які дивляться, атракціони) та оцінку різних послуг, що надаються (атракціон, ресторан, кафе, магазин). Так само споживачі, які користуються готелем, стикаються з безліччю відчутних аспектів (готель, оздоблення, планування кімнат, атмосфера) і різноманітних послуг (обслуговування номерів, прибирання, послуги громадського харчування, рецепція, бар, центр дозвілля). Тому комунікації є численними та різноманітними, а отже всі вони повинні бути інтегровані в процеси оцінки якості послуг. Що ще важливіше, ці різні функції послуг означають, що характер її надання може відповідати іншим моделям. Наприклад, у певних сферах готельно-ресторанного бізнесу спілкування з персоналом може залишатися відносно обмеженим, а матеріальні аспекти можуть бути досить важливими, що свідчить про базування процесів оцінювання на інших критеріях. Вважається, що

можливість створити загальну шкалу є нереалістичною, оскільки це було б неправильним припущенням, що послуги демонструють подібні характеристики їхнього надання і що клієнти використовуватимуть схожі критерії для оцінки якості послуг.

1.2. Науковий базис механізму діяльності підприємства

В економічному ландшафті України підприємства відіграють життєво важливу роль у сприянні економічному зростанню та технологічному прогресу, слугуючи основоположними елементами для забезпечення національної економічної стабільності. Щоб досягти мети модернізації управління національною економікою в умовах дедалі більшої конкуренції на ринку, менеджерам необхідно заглибитися в сучасні стратегії управління, які відповідають ландшафту, що постійно розвивається. Розуміння взаємодії між моделями управління підприємством і прагненням до модернізації управління підприємством є важливим. У результаті підприємства всіх сфер діяльності, зокрема і сфери послуг, мають посилити свою увагу до інноваційних підходів до управління, прагнучи до модернізації, дотримуючись цілей сталого розвитку. Вважаємо за потрібне на цьому етапі дослідити взаємозв'язок між моделями управління підприємством та їх модернізацією, пропонуючи стратегічні розробки у відповідь на цю динаміку.

Режим управління підприємством служить систематичною основою, необхідною для вирішення багатогранних проблем, що виникають в управлінні бізнесом [73]. Незалежно від конкретного підходу до управління, який обирає підприємство, кінцева мета залишається незмінною: досягнення ефективного управління ним. У міру того, як бізнес розвивається, зростаючи в масштабах, його вимоги до управління природним чином змінюються. Плинний характер управління підприємством вимагає відповідних коригувань обраного режиму управління.

Модернізація управління підприємством залежить від використання досягнень четвертої технологічної революції, де обчислювальна техніка відіграє ключову роль, а інформатизація стає основним засобом, що дозволяє оптимізувати управління підприємством, гармонізуючи вимоги сучасної економіки знань [74]. Традиційна модернізація управління підприємством в першу чергу проявляється в сферах філософії управління, організаційних стратегій і методології управління.

По-перше, з точки зору концепції управління, керівникам необхідно адаптуватися до траєкторії розвитку підприємства, сприяючи інноваційним концепціям управління та культивуєчи перспективний підхід до нагляду за бізнесом. По-друге, щодо інституцій управління, менеджери повинні оптимізувати організаційну структуру підприємства та запровадити відповідні системи для забезпечення формалізації та безперебійного функціонування процесів управління підприємством. Нарешті, режим управління вимагає, щоб менеджери проактивно інтегрували сучасну технологію в практику управління підприємством, тим самим підвищуючи операційну ефективність і сприяючи безперебійним бізнес-процесам. У спектрі режимів управління одним із найважливіших аспектів є режим управління відповідальністю [75, с. 17]. Згідно з цією парадигмою, кожен відділ, який виконує операційні та управлінські функції, несе тягар своїх призначених обов'язків. Ці обов'язки виходять за межі єдиної гонитви за економічною вигодою для підприємства. Вони також охоплюють певний ступінь соціальної відповідальності. По суті, цей підхід зосереджений на розробці системи управління підприємством з головною метою сприяння сталому розвитку організації.

Режим культурного менеджменту являє собою механізм управління, заснований на корпоративній культурі підприємства. Його суть полягає в регулюванні прихильності працівників цінностям підприємства, вихованні посиленого та керованого почуття корпоративної ідентичності. Культивуєчи міцну корпоративну культуру, співробітники об'єднуються спільною метою,

створюючи сприятливе середовище для процвітаючого розвитку підприємства. Важливо зазначити, що в усьому світі значна кількість малих і середніх підприємств (МСП) обирають режим сімейного управління. Ця перевага значною мірою зумовлена потребою у значному початковому капіталі, який можна легко отримати за рахунок приватних ресурсів родини [76]. Однак у практичній сфері менеджменту сімейна динаміка та емоційні зв'язки часто впливають на розвиток та виконання систем підприємства.

Головною метою розвитку підприємства є збільшення економічної вигоди, оскільки це основа, на якій підприємство може міцно закріпитися на ринку та досягти стійкого зростання. Однак серед корпоративних лідерів поширена тенденція віддавати перевагу короткостроковим і непрямим прибуткам над формулюванням комплексних довгострокових стратегій розвитку. Така короткозорість зосередженість на короткострокових інтересах часто призводить до дій, які ставлять під загрозу довгостроковий добробут підприємства. Такий підхід, використання миттєвих фінансових прибутків за рахунок довгострокового планування може спрямувати підприємство до несприятливої траєкторії [77]. Цей вузький стиль управління також може мати негативний вплив на репутацію підприємства та конкурентоспроможність на ринку. Крім того, це може перешкоджати зусиллям підприємства з розширення та, навіть, спровокувати фінансову кризу або банкрутство.

Така ситуація виникає через те, що відповідальним особам, які приймають рішення на підприємстві, часто бракує повного розуміння ринку. Цей розрив у розумінні ринку є фундаментальною відмінністю між малими та середніми підприємствами та їх більшими партнерами. Це підкреслює необхідність для малих і середніх підприємств інвестувати в ретельне дослідження ринку та дослідження, щоб узгодити свою практику управління з довгостроковими цілями бізнесу.

Деяким керівникам підприємств бракує інноваційного духу, вони надто зосереджуються на уникненні потенційних ризиків і забезпеченні

безперебійної роботи. Хоча з об'єктивної точки зору така операційна стратегія дійсно може дозволити підприємствам досягти довгострокового стабільного розвитку, але ринок постійно змінюється, якщо операційна політика підприємства залишається незмінною протягом тривалого часу, то при економічному спаді підприємство зіткнеться з більшими ризиками.

Деякі компанії мають проблеми з внутрішнім талантом і керівництвом відділами. На невеликих і середніх підприємствах структури відділів можуть бути дезорганізованими, що призводить до збігу ролей і неефективного спілкування між відділами. Ця неефективність може призвести до марної втрати талантів, коли на деяких посадах бракує необхідних навичок, а на інших – надмірна кількість персоналу. Така дезорганізована структура відділів може перешкоджати операційній ефективності та збільшувати фінансові витрати [78, с. 26]. Щоб забезпечити довгострокову стабільність, для керівників компанії вкрай важливо скоригувати стратегії розвитку талантів і покращити планування відділів.

З точки зору менеджменту, основний зсув полягає у відході від єдиного прагнення максимізації прибутку до зобов'язань щодо сталого розвитку. Завдяки відповідному емпіричному аналізу стає очевидним, що надмірна фіксація на прибутках може перешкодити здатності підприємства досягти сталого зростання. Невпинна гонитва за максимізацією прибутку може навіть призвести підприємство до небезпечної ситуації. Таким чином, для бізнесу вкрай важливо надавати пріоритет обізнаності про траєкторію модернізації, щоб забезпечити свою довгострокову життєздатність та успіх.

Сталий розвиток являє собою форму стратегічної мудрості в царині розвитку, тобто концепцію, яка знайшла глибоке застосування в сучасному управлінні підприємством. Коли підприємства дотримуються принципів сталого розвитку у формуванні своїх стратегій управління та відносин із працівниками, вони отримують значні фінансові вигоди. Це не тільки забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку, але й сприяє його зростанню та трансформації. Це наповнює організацію свіжою

життєвою силою, гарантуючи, що вона залишається актуальною в бізнес-ландшафті, що постійно розвивається [79, с. 24].

Дотримання принципів сталого розвитку при розробці системи управління розширює цілі підприємства за межі простої максимізації прибутку. Натомість воно прагне до максимізації комплексних переваг. Такий підхід сприяє автономії сталого розвитку та забезпечує широкий простір для еволюції підприємства. Такий підхід до управління гармонійно узгоджується з ідеалами сприяння як корпоративному розвитку, так і добробуту співробітників. Він відіграє все більш важливу роль у сучасному управлінні підприємством і став керівним принципом для багатьох організацій при прийнятті важливих управлінських рішень.

З розвитком інтернет-технологій концепція інтелектуального управління операціями підприємства набула популярності, пропонуючи істотну підтримку для підвищення ефективності управління. В епоху Інтернету сучасні інформаційні технології знайшли широке застосування майже в кожній галузі, змінюючи спосіб життя та роботи людей. Все більше підприємств інтегрують сучасні інформаційні технології у свої стратегії управління. Наприклад, багато компаній впроваджують системи годинника, які вимагають від працівників реєструвати свою присутність за допомогою мобільних телефонів у визначені часові рамки у визначених місцях. Серверна система записує ці дані щодо присутності, забезпечуючи чіткий і зручний спосіб контролювати присутність працівників. Це не тільки підвищує рівень присутності за рахунок мотивації персоналу, але й підвищує ефективність управління [80, с. 1520]. У міру того, як Інтернет-технологія продовжує розвиватися, підхід до інтелектуального управління стає емблемою сучасного управління підприємством. Це відображає перехід до використання технологій для більш ефективного, керованого даними та чутливого управління.

Ідеологія служить керівним принципом дій. У сфері управління підприємством необхідно знайти баланс між обраним режимом управління та

прагненням до модернізації. Незалежно від обраного конкретного підходу до управління, основною метою має бути рух до модернізації. Це особливо критично під час роботи в рамках сучасної корпоративної системи. Це вимагає безперервного процесу вдосконалення концепцій менеджменту, спрямованого на підвищення адаптивності управління підприємством до обставин, що постійно змінюються, і потреб розвитку [81, с. 4030].

Удосконалення системи управління підприємством є вирішальним кроком до просування модернізації управління підприємством та максимізації його ефективності. У конкретному процесі впровадження, незалежно від обраного підходу до управління підприємством, важливо робити акцент на корекції сучасної системи управління. Це передбачає не лише встановлення прийнятної організаційної структури для управління підприємством, але й потребує постійних зусиль для підтримання адаптивності вибраного режиму управління. Наприклад, коли підприємства впроваджують модель управління ланцюгом поставок, вони повинні прагнути використати її потенційні переваги для посилення різних аспектів ланцюга поставок. Це передбачає ретельне управління кожною ланкою ланцюга, включаючи створення відповідних механізмів координації. Кінцева мета полягає в тому, щоб зробити управління ланцюгом поставок більш синергетичним і безперебійним.

Ресурси талантів є фундаментальним наріжним каменем для стабільного розвитку підприємств, займаючи ключову роль, яку не можна не помічати [82]. Щоб продовжити модернізацію управління підприємством, вкрай необхідно сприяти створенню талановитої робочої сили. Відбір виняткових талантів вищого рівня має велике значення. В епоху глобалізації конкуренція підприємств стає дедалі гострішою. Під час цих «конкурентних боїв» будь-які слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, особливо відсутність основного технічного персоналу, можуть значно знизити його конкурентоспроможність. Тому важливо постійно залучати найкращі таланти та зміцнювати формування команди талантів підприємства, гарантуючи, що

вона надає необхідну підтримку для сприяння зростанню підприємства.

Для впровадження модернізованого менеджменту на підприємствах важливо створити надійну систему управління інформацією. У нинішню епоху у застосуванні Інтернет та інформаційних технологій було досягнуто значних успіхів, що започаткувало еру цифрової економіки для розвитку підприємств. Підприємства повинні відійти від традиційних моделей управління та прийняти підхід, що керується інформацією. Це важливо, щоб відповідати мінливому часу та стимулювати економічні вигоди для підприємства.

Підсумовуючи, можна зазначити, що, незалежно від конкретного підходу до управління підприємством, їм необхідно віддавати пріоритет модернізації, використовуючи різноманітні стратегії та системне мислення. Кінцева мета – спрямувати управління підприємства в напрямі модернізації. Хоча обнадійливим є те, що сучасні корпоративні системи привертають все більше уваги, все ще залишаються значні проблеми щодо впровадження модернізації управління підприємством. Багатьом компаніям досі не вистачає глибокого розуміння того, що передбачає модернізація управління, і часом вони приймають моделі, які не відповідають їхнім потребам розвитку. Щоб вирішити цю проблему, підприємства повинні адаптувати свій підхід до управління відповідно до своїх унікальних можливостей і майбутніх вимог, активно сприяючи модернізації. Це передбачає сприяння інноваціям в управлінському мисленні, удосконалення систем управління, виховання сильної корпоративної культури та вдосконалення технологій управління. Здійснюючи прориви в різних аспектах управління підприємством, важливо його направити на шлях інноваційного розвитку.

Крім того, важливою засадою механізму управління діяльності підприємства являється рішення щодо розподілу ресурсів, які є тактичними методами реалізації організаційних цілей і завдань. Ці розподіли прив'язані до твердих планів дій і політики, які впливають на організаційну структуру та, зрештою, на продуктивність. Основні концепції рішень щодо розподілу

ресурсів і організаційної структури знаходяться в центрі триваючих дебатів, фундаментальних для теорії управління. Рішення щодо розподілу ресурсів представляють перспективу стратегічного вибору. Центральним у перспективі стратегічного вибору є уявлення про те, що керівництво має значну свободу дій у прийнятті стратегічних рішень щодо майбутнього напрямку розвитку організації та її структури, включаючи те, як реагувати на різноманітні тиски навколишнього середовища, зміни та інші впливи [83].

Вплив організаційної структури має зв'язок із корінням організаційної теорії. Поверхневий огляд цієї сфери висвітлює важливість об'єднання людських і фізичних ресурсів у вигідний спосіб [84, с. 908]. Ранні аргументи підтримують ідею структурно-середовищної детермінації стратегії. Окрім стратегії, ця наукова думка припускає, що організаційна структура є складною грою змінних, включаючи культуру, цінності, минуле та теперішнє функціонування організації, а також історію успіхів і невдач організації [85, с. 152]. Ці центральні аргументи розпалювали наукову дискусію щодо стратегії проти структури в літературі про стратегічний менеджмент протягом більше чотирьох десятиліть [86, 87, 88, 89].

Питання про те, як структурувати організацію разом із причинами та наслідками, вивчалось з індивідуальної, групової, департаментської, підрозділової та організаційної точок зору. Ранні дослідження вказують на ідею, що організаційна структура є як обмежуючим фактором для організацій (тобто наші можливості успішно реалізувати стратегію обмежені нашою структурою), так і її впливом на стратегічний вибір (тобто стратегічна здатність лідерів проектувати структуру для адаптації до стратегічних потреб).

Хоча питань, пов'язаних із рішеннями щодо розподілу ресурсів та організаційною структурою, багато, доцільно сконцентрувати увагу на особливостях їхнього застосування для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. По-перше, потрібно провести огляд поточних думок щодо рішень про розподіл ресурсів та організаційну структуру в загальній літературі та

літературі з готельно-ресторанного бізнесу. Старе питання в цій дискусії залишається: стратегія чи структура? Хоча на перший погляд цей аргумент може здатися цілком академічним, основний аспект пов'язаний з головною проблемою для практиків, а саме: чи приймаємо ми рішення щодо розподілу ресурсів виключно на основі досягнення того, що ми визначили як наші стратегічні цілі (з припущенням, що буде можливо створити необхідну структуру для досягнення цих цілей)? Або, як особи, які приймають рішення, ми сильно обмежені в тому, чого ми можемо досягти на основі поточної організаційної структури та обмеженої можливості змінити цю структуру з огляду на середовище, в якому ми працюємо?

У ранньому дослідженні А. Чандлера було підтверджено вплив стратегії та стратегічного вибору на організаційну структуру фірми [87, с. 120]. У той час як ідея про те, що структура слідує за стратегією, неодноразово охрещувалася колегами-теоретиками в цій області [90, 91, 92], контраргумент, розроблений із соціології та організаційної теорії, припускає, що стратегія слідує за структурою [85, 93]. Ця точка зору стверджує, що стратегія управління персоналом виростає зі структури, що, у свою чергу, призводить до модифікації структури. Обидва аргументи не безпідставні. Концепція «структура слідує за стратегією» підтримує ідею, що дії та планування лідерів мають значення. Основна концепція тут полягає в тому, що менеджери інтерпретують події середовища, вони розподіляють ресурси для адаптації організаційної структури таким чином, щоб відповідати потребі змін, і ця зміна ефективно використовує ресурси фірми. Роблячи це, організації можуть успішно застосовувати визначені конкурентні методи та досягати бажаних результатів [94, 95].

Зазначена ідея звучить логічно, але, як підкреслюють аргументи непередбачуваності й детермінізму, структура - це складна суміш змінних, які, ймовірно, матимуть суттєвий вплив на можливі стратегії, здатність досягти структурних змін і, як наслідок, неефективність. Наприклад, Д. Хол і М. Саіас вказують на те, що такі питання, як організаційна культура,

створюють структурне обмеження для стратегічного вибору, а також припускають, що структурні характеристики фільтрують вхідну інформацію, яка використовується для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, затримуючи або прискорюючи передачу деяких типів інформації [85]. Як стверджують автори: «Як тільки організація починає працювати, природа її структури обмежує її сприйняття - як себе, так і свого середовища» [85, с.153]. Подібна базова концепція схожа на версію «обмеженої раціональності» на організаційному рівні з літератури щодо питань прийняття рішень [96]. Суворо раціональний підхід до прийняття рішень піддавався критиці через припущення «ідеально раціональної людини». Тобто, коли інформація підготовлюється без додаткових витрат, а особа, що приймає рішення, може бути ідеально поінформованою та являтися абсолютно логічною, при цьому єдиним критерієм буде економічна вигода. Як зазначив Х. Саймон, менеджери використовують обмежену, а не ідеальну раціональність через ряд особистих, емоційних і контекстуальних факторів [96]. Дотримуючись поглядів Д. Хола і М. Саїаса, ця концепція застосовується до організаційного рівня з обмеженнями щодо типу, мети та використання інформації в процесі прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, а не виключно економічним стимулом [85].

Використовуючи обидві сторони аргументу стратегія-структура, логіка вказує, що кожна сторона частково права. Рішення щодо розподілу ресурсів, пов'язані з досягненням стратегічних цілей, ймовірно, будуть прийняті через складну взаємодію змінних на основі подій навколишнього середовища, фізичної організаційної структури та нематеріальних структурних елементів, таких як культура, цінності та історія. Цей інтегрований підхід передбачає відповідність між зовнішніми та внутрішніми потребами, а також потребою керівництва враховувати як контекст, так і процес у визначенні та реалізації рішень щодо розподілу ресурсів. Хоча ця дискусія є цікавою з академічної точки зору, завершення її в найближчому майбутньому мало ймовірно. Для практиків корисним її результатом є інтеграція концепцій теорії

непередбачених ситуацій і погляду фірми на основі ресурсного підходу, застосованого до середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Таким чином, доцільно зосередити увагу на висвітленні теорії сумісності та застосовані елементів ресурсних підходів до розподілу та структурних рішень. Основою теорії непередбачуваних ситуацій є ідея про те, що немає «одного найкращого способу» організації [97, с. 17] і що ефективні та результативні рішення щодо розподілу ресурсів вимагають створення «відповідності» серед середовища, в якому опинилася фірма, між кінцеві проблеми та можливості, а також організаційну структуру [94, 97, 98].

Позиція теорії непередбачуваності полягає не в детермінізмі непередбачуваності, а натомість у позиції структурного пристосування. Іншими словами, основною пропозицією більшості сучасних прихильників підходу на випадок непередбачених обставин є структурно-функціональна позиція, де структурне коригування для відновлення придатності вимагається після визнання нестандартної продуктивності. Хоча невідповідність між стратегією, середовищем і структурою, як було показано, впливає на продуктивність [98, 99, 100, 101, 102], мала підтримку ідея про те, що структурні зміни є автоматичною реакцією. Ця концепція відкидає єдину опору на детермінізм непередбачених обставин і стратегічний вибір, але натомість захищає складну взаємодію між структурою стратегії та контекстом, у якому працює фірма [93, 98, 103]. Наприклад, Р. Харрінгтон виявив зв'язок між зовнішньою і внутрішньою складністю та ефективністю фірми [98, с. 380]. Цей висновок свідчить про мовчазну реакцію багатьох керівників, щоб зіставити внутрішню складність із зовнішньою [104]. Завдяки цьому фірми змогли досягти прибутків, що перевищують норму, яка є ключовою метою стратегічного управління [98].

Схожою науковою концепцією щодо гостинності є принцип спільного вирівнювання [94]. Олсен та його колеги описують цей принцип як всеохоплюючу основу стратегічного управління. Основна ідея полягає в тому, що сили навколишнього середовища керують змінами в середовищі

фірми. Керівники обирали конкурентні методи, щоб скористатися цими силами (представляючи можливості чи загрози для фірми). Ці варіанти вимагають рішень щодо розподілу ресурсів, які впливають на організаційну структуру. Зрештою ці зміни та вибір впливають на результати діяльності фірми. Якщо ці рішення співпадають із змінами навколишнього середовища та структурою фірми, результати забезпечать фірмі стійку конкурентну перевагу [94, с. 342].

На перший погляд, цей огляд висвітлює те, що прихильники стратегічного вибору та випадкові детерміністи дискутували по колу. Насправді поняття принципу спільного вирівнювання та аргументів структуральної функції можуть бути двома сторонами однієї медалі. Таким чином, незважаючи на те, що пояснення принципу спільного вирівнювання представлено з точки зору структурного вибору, а структурно-функціональний погляд - з точки зору непередбачуваності та організаційної теорії, обидва приходять до подібних висновків щодо процесу переналагодування на основі зовнішнього балансування.

Погляд, заснований на ресурсах, надає корисні концепції, оскільки він переміщує стратегічний вибір і структурні аргументи від переважно фізичних ресурсів і виробництва до більшого визнання нематеріальних елементів і рівня аналізу бізнес-одиниці, обидва з яких видається більш застосовним до середовища, що базується на послугах, наприклад гостинності [105, 106]. Наприклад, унікальні характеристики підприємств готельно-ресторанного бізнесу вказують на потенційні відмінності від нормативних описів того, що «має бути», як описано в стратегічній літературі. Контекстуальні та ситуаційні проблеми, такі як географічний розподіл одиниць [101], розмір [106], тип власності [107, 108], більші труднощі у прогнозуванні кривої попиту та ключових характеристик, які відрізняють послуги від продуктів (невідчутність, гетерогенність, швидкопсуваність і невіддільність) [94], мають наслідки для загальних припущень, розроблених у літературі щодо рішень про розподіл ресурсів та

організаційної структури.

Безумовна, більше значення нематеріальних ресурсів і діяльності щодо розподілу ресурсів безпосередньо стосується концепції загального досвіду гостинності [94, 101]. Кожен досвід підприємств готельно-ресторанного бізнесу можна розглядати як набір матеріальних і нематеріальних продуктів і послуг, що надаються споживачеві. Загальний досвід розвивається з набору ресурсів і можливостей, створених як «продукт» або досвід, який є частиною континууму «виробництво-послуга» [94, с. 345]. Зважаючи на те, що більшість послуг, що надаються, є нематеріальними за своєю суттю, фірми виділяють ресурси для створення цінності для клієнтів і сподіваються створити такий досвід обслуговування, який є системоутворюючим для іміджу [101, с. 40].

У бізнес-середовищі підприємств готельно-ресторанного бізнесу ідеї можуть швидко скопіювати та наслідувати конкуренти [94]. Одна з причин такої ситуації полягає в тому, що окремі інновації в сфері гостинності, як правило, є неявними за своєю природою, а ресурси (матеріальні чи нематеріальні) для створення цих продуктів або послуг легко доступні на ринку. Два методи створення бар'єрів на шляху іміфагону, встановлені в літературі, пов'язані безпосередньо зі створенням бар'єрів у сфері гостинності: неметрична інформація [106, 109] і причинно-наслідкова неоднозначність [110, с. 89].

Неметрична інформація описується як конкуренти, які мають труднощі в отриманні інформації про витрати або інші сфери на ринку. Отже, якщо конкуренти (чи учасники мережі у прикладі фірмового продукту громадського харчування) зможуть отримати повну інформацію, вони швидко зрозуміють, де і як виникає будь-яка конкурентна перевага. Р. Рід і Р. ДеФіліппі описали причинно-наслідковий зв'язок між мовчазністю, складністю та специфічністю людських активів із причинно-наслідковою двозначністю [110]. Мовчазність визначається як ноу-хау, яке досягається завдяки досвіду та підходу навчання на практиці. Складність виникає через

збільшення кількості та неоднорідності технологій, організаційних умов і досвіду в організаційному середовищі. Таким чином, імітація через спостереження з боку конкурентів обмежена, а підвищена складність захищає інформацію фірми від експропріації. Специфіка людського активу - це конкретне використання ресурсів фірми для отримання та розвитку людських ресурсів із певними знаннями та здібностями. Вважається, що мовчазність, складність і специфічність людських активів мають як прямий, так і взаємний вплив на неоднозначність. Таким чином, усі ці три елементи мають створити більшу неоднозначність у взаємовідносинах і, зрештою, підвищити бар'єри для наслідування з боку конкурентів у галузі [101].

З точки зору маркетингу, причинно-наслідкова неоднозначність виявляється ключовим рушієм нематеріальних концепцій, таких як капітал бренду, отриманий через постійний внутрішній неявний процес, а також постійний процес, який впливає на сприйняття клієнтами якості та іміджу продуктів і послуг фірми. Д. Аакер класифікує капітальні активи бренду як лояльність до бренду, впізнаваність імені, сприйняту якість, асоціації з брендом у доповненні до сприйнятої якості та інші власні активи бренду (наприклад, патенти, товарні знаки, зв'язки з громадськістю тощо) [111].

Прикладами продуктів громадського харчування, які мають значні активи бренду, є McDonald's (The Big Mac), Burger King (The Whopper), The Outback Steakhouse (Bloomin' Onion) і Dairy Queen (The Blizzard). У цих випадках назва продукту є брендом самостійно. Однак він також автоматично нагадує споживачеві бренд операції, що стосується всього набору матеріальних і нематеріальних елементів. Відповідно, низка елементів, властивих фірмовому продукту, такому як Egg McMuffin, захищає його від прямого дублювання. До них належать відносини з постачальниками, процес реалізації, фактори розташування та співвідношення ціна-обсяг. Ключовим аспектом стратегії є те, як формулюється, реалізується та оцінюється процес її розробки. Це питання особливо актуальне в момент прийняття рішень щодо розподілу ресурсів і

впливу на організаційну структуру. Рішення щодо розподілу ресурсів приймаються на етапі вирішення того, як реалізовуватимуться стратегічні цілі. Кілька ключових особливостей вказуються в літературі як важливі для процесу та, зрештою, для результатів рішення. Ці особливості включають те, як відбувається процес і хто в ньому бере участь [101, 104, 112, 113, 114].

Важливість цієї сфери дослідження полягає в ситуаційному зв'язку між характеристиками зовнішнього середовища, внутрішнім контекстом і впливом процесу на бажані результати. Таким чином, ключовим фактором для тих, хто приймає рішення у сфері розподілу ресурсів, є рішення щодо розробки стратегічного процесу, який підвищує вірогідність досягнення бажаних результатів і ефективності. Як зазначено в нашому дослідженні, це рішення включає розуміння впливу зовнішніх факторів (таких як невизначеність, нестабільність, ворожість і складність) [94, 101] і внутрішніх факторів (структура, культура, цінності тощо) [107, 114, 115, 116, 117] для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Більшість досліджень щодо прийняття стратегічних рішень пов'язані з поняттям перспективи стратегічного або управлінського вибору [83, 94, 118]. Це підкреслює, що організаційна структура та процеси є частковим відображенням когнітивної інтерпретації контекстуальних змінних (як внутрішніх, так і зовнішніх) керівництвом, тобто управлінськими рішеннями щодо розподілу ресурсів у таких питаннях процесу, як складність внутрішньої структури [104].

С. Робертс визначив, що вибір франчайзингу в готельній індустрії обмежує управлінську необачність і впливає на прийняття стратегічних рішень [119]. Т. Баєрс і Т. Слек вивчали процеси прийняття стратегічних рішень, які використовують власники невеликих фірм у сфері дозвілля [120]. Дослідження показало, що фірми в цьому бізнес-секторі використовували адаптивне та доступне прийняття рішень. Причини, наведені для такого підходу, є небажання відмовлятися від контролю та унікального обмеження власників у цьому секторі «займатися своїм хобі, одночасно керуючи своїм бізнесом» [120, р. 121]. Р. Харрінгтон і К. Кендалл стверджують, що

організації використовували дві основні тактики: підхід із середини догори і зверху вниз [121, с. 386]. У багатьох випадках менеджери середньої ланки в компаніях громадського харчування, здавалося, слугували основними з'єднувачами, синтезуючи інформацію вгору та вниз по організації. Цей підхід був особливо поширений в умовах високої невизначеності та при використанні кількох форм власності. Авторитарний та низхідний підхід до управління також часто використовувався у сфері громадського харчування.

Оскільки відповідність між управлінським мисленням і метою прийняття рішень є, як правило, бажаною характеристикою, ці результати стосуються необхідності (і здатності) досягати стратегічних цілей за допомогою відповідної структури. Загалом, дослідження прийняття рішень вказують на важливість контексту рішення та процесу їхнього прийняття. Зокрема, такі проблеми, як невизначеність, складність і нестабільність, є важливими факторами, які слід враховувати під час делегування команді розподілу ресурсів або розробки процесу прийняття рішень загалом.

Компанії багатьох галузей сфери послуг розуміють важливість досконалості послуг і її зв'язок із конкурентною перевагою. Якість послуг може визначатися клієнтом, і різноманітні сегменти промисловості мають репутацію надання послуг високої якості. Наприклад, ресторани McDonald's і Ritz-Carlton Hotels є двома організаціями з репутацією високої якості обслуговування, але структура та підхід до її досягнення дуже різні. McDonald's використовує дуже стандартизований підхід, коли все, від планування, обладнання та поведінки персоналу, пов'язане зі стандартними операційними процедурами та системами навчання. Навпаки, готелі Ritz-Carlton, двічі лауреати нагороди Болдріджа за якість, використовують процес, який наголошує на наданні всім працівникам повноважень робити все можливе, щоб перевершити очікування гостей готелю. В той час як підходи двох компаній до надання високоякісних послуг відрізняються, так само відрізняються організаційні структури, які розроблені для забезпечення відповідності очікуванням клієнтів [122].

Незважаючи на те, що кожна організація унікальна за своєю структурою, основні структурні характеристики враховують вертикальні та горизонтальні рішення щодо розподілів та координації їхньої діяльності. Такі питання, як діапазон контролю, горизонтальна або вертикальна організація, формалізація завдань і централізація або децентралізація діяльності є ключовими структурними рішеннями для будь-якої організації. Ключовим фактором, пов'язаним із підходом на випадок непередбачених ситуацій, який обговорювався раніше, є механістичні та органічні організаційні структури. Механістичні структури характеризуються високим рівнем спеціалізації, централізації та формальності в межах фірми. Дослідження в цій галузі свідчать про те, що фірми в більш складному та невизначеному середовищі працюють краще, коли використовують переважно органічну структуру, а фірми в менш складному та стабільному середовищі досягають кращих результатів, використовуючи механістичну структуру [101, 102, 120].

Кілька досліджень у літературі з питань гостинності припускають, що існує цінність у проектуванні організацій, які використовують декілька форм на різних рівнях організації. Річі та Райлі виявили, що комунікаційна роль керівника кількох підрозділів полягає в тому, щоб збалансувати органічну передову структуру, яка дозволяє працівникам мати справу з операційними непередбаченими ситуаціями, зберігаючи при цьому більш стабільне середовище на вищих організаційних рівнях, щоб забезпечити формальну та більш механічну структуру для вищого керівництва [116, с. 147].

Харрінгтон використав сегмент швидкого обслуговування (QSR) як приклад моделі множинної структурної форми [101]. Попередні дослідження вказують на те, що середовище QSR дозволяє досягти більшої ефективності за рахунок використання продуманого та досить індивідуального (зверху вниз) підходу. Цей сегмент ресторанної індустрії більш однорідний і, на рівні сегмента, менш чіткий. Теоретично, назва організаційної форми в цьому сегменті вказує на те, що механістичний підхід зверху вниз може бути успішним. Форма франчайзингу повинна забезпечувати низхідний підхід від

корпоративного рівня до окремих імітацій із зазначенням специфікацій продукції, рівня обслуговування та маркетингових кампаній. Це загальне положення підтверджується результатами попередніх досліджень. Парса визначив [115], що підвищені рівні у сегменті QSR були пов'язані з використанням моделі зміни Буржуа та Бродвіна [123]. Брадах зазначив [107], що QSR фірми використовують форму множини для управління мережею ресторанів і процесами розробки стратегії. У той час як у літературі корпоративно-франчайзингова структура представлена як одна з бюрократичних менеджерів проти місцевих власників-операторів. Таким чином, використання кількох моделей дозволяє фірмам використовувати їхні сильні сторони щодо контролю та надання директив. Сильні сторони франчайзингових компаній полягають у нерозумінні потреб місцевих ринків і готовності просувати ідеї до вищого керівництва. Цей висновок підтверджує цінність кількох структур власності з наслідками для рішень і процесів розподілу ресурсів. Окрім різноманітних форм власності та традиційних організаційних форм, унаслідок змін у національних кордонах, технології та демографічних зрушень виникло декілька інших сучасних організаційних структур. Ключові сучасні організаційні структури описані як мережеві - віртуальні та модульні. Мережева - це структура, яка сприяє спільному використанню активів, необхідних для доставки готової продукції чи послуг, які знаходяться в межах різних частин мережі, а не в межах однієї. Віртуальна - також є мережею, але постійно змінюваною незалежною групою, яка ділиться навичками, знаннями, витратами та доступом до ринків одна одної [124, 125]. Модульна організаційна структура – це така, яка виконує невелику кількість основних функцій всередині та передає будь-які неосновні функції іншим спеціалістам [126]. У той час як природа мережевих і віртуальних - вимагає, щоб вони відмовилися від більшої частини свого контролю, модульна - зберігає повний контроль над стратегією та цілями [127, с. 20].

Таким чином, синтез літератури висвітлює кілька важливих моментів.

По-перше, переважна кількість доказів підтверджує концепцію досягнення узгодженості між стратегічними цілями фірми, розподілом ресурсів та організаційною структурою. Здається, що ця підгонка не відбувається автоматично, а натомість є неявною навичкою, виробленою досвідом. Врешті-решт, спільна взаємодія між цими елементами забезпечує фірмам вищу ефективність. Ця підвищена продуктивність зумовлена двома основними напрямками: більша ймовірність успішного впровадження через використання конкретних знань і розуміння організаційної культури, цінностей та ефектів історії, а також використання організаційних форм, які адаптуються до потреб невизначеного середовища всередині організації.

1.3. Теоретико-методологічні підходи до управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств

Невизначеність, будучи універсальною характеристикою впорядкованості перебігу різноманітних процесів і явищ, може бути залучена до вирішення широкого кола наукових проблем. Дослідження структурного зв'язку між невизначеністю та визначеністю є одним із багатьох прикладів теоретико-методологічного осмислення ролі невизначеності як у досягненні сталості розвитку системи, так і в проектуванні її майбутнього стану. Водночас універсальність категорії не виключає необхідності більш точного та наукового обґрунтування загального об'єкта дослідження. Однак тотожність проникнення невизначеності ще не свідчить про силу її прояву в різних просторово-часових координатах. Межі структурних елементів системи створюють неоднорідну щільність невизначеності і тим самим помічають вплив факторів інтенсивності та порядку взаємодії між об'єктами на характер її розподілу. Внаслідок цього неодмінною ознакою предмета дослідження має стати організованість, що сприймається як первинність детермінованості прояву невизначеності.

Дослідження окремих сторін функціонування організаційно-

економічного механізму управління діяльності підприємств потребує визначення рушійного, фундаментального чинника. Для цього дослідження цим фактором є організаційний порядок, який створює невизначеність у соціальному та економічному житті. Саме питання раціональної організації економіки, оптимізації процесів, що відбуваються, підвищення їх ефективності, балансування між економічними структурами посідають центральне місце в сучасних дослідницьких концепціях. Підтвердження цьому можна знайти в публікаціях Клейнера, який слушно стверджує, що в сучасних умовах «особливе значення набуває вивчення узагальнених теоретичних моделей раціональної організації економіки, заснованих на принципах системного підходу в цілому та нова теорія економічних систем зокрема» [128]. Стає очевидним, що параметри впорядкованості та порядку відіграють значну роль не лише у розкритті змісту системи як наукової категорії, а й у поясненні феноменів дезорганізації, механізмів відновлення організаційної структури (самоорганізації) та фактична невизначеність.

У цьому відношенні заслуговують на увагу дослідження Ю. В. Бега щодо структури теорії управління організаційно-економічним механізмом. Так, у його викладі центральним елементом теорії є «категорія організації» [129]. Подібної позиції дотримується і Даніель Джаффі, який виділяє ряд рівнів організаційно-економічних механізмів [130, с. 274]. Крім міжнародного, соціального та індивідуального, він виділяє в таких механізмах організаційний рівень. Його особливість полягає у внутрішньо- та міжорганізаційних структурах, які потребують координації поведінки, управління динамічним розвитком, вибору принципів раціональності. Посилення позиції щодо важливості організаційного порядку в організаційно-економічному механізмі також полягає в його характерних атрибутах. Так, М. А. Чоудхурі наводить переконливі аргументи на користь того, що «організаційно-економічний механізм включає ринок, навколишні системи, його репрезентація в державній структурі через організацію децентралізованої участі» [131, с. 11], де правила, норми та механізми, а

точніше їх виконання, відіграють значну роль у підтримці організаційної стабільності. У сучасних економічних умовах для вітчизняних підприємств гостро стоїть проблема не тільки зростання всього виробничого процесу, але і ресурсного забезпечення, підтримки зайнятості працівників, оподаткування та інше. Для вирішення цих питань необхідна побудова ефективно функціонуючої системи організаційно-економічних механізмів управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Сучасний організаційно-економічний механізм господарювання повинен відповідати мінливим ринковим умовам, дозволяти підприємствам ефективно функціонувати в рамках існуючих умов і базуватися на оптимальному поєднанні різних, але взаємопов'язаних елементів [132].

У науковій літературі представлено широкий огляд різних підходів і тлумачень поняття «організаційно-економічний механізм», однак багато науковців характеризують цей термін як фундаментальну економічну категорію [133-153]. Проблема формування і розвитку системи організаційно-економічних відносин між суб'єктами господарювання є предметом як теоретичних, так і практичних досліджень науки, що зумовлено наявністю багатьох концепцій, гіпотез, точок зору, методів формування економічна діагностика організаційно-економічних механізмів. Найбільш загальні характеристики представленої економічної категорії відображено в працях зарубіжних авторів: В. Кульманн [141], П. Андерсон та ін. [142], Л. Гурвіц [143], М. Фрідман [144], і вітчизняних, зокрема М. Пархомець і В. Гудак [132], О. Хринюк і М. Дергалюк [133], О. Грішнова та О. Василик [134], В. Кушнірук, О. Єрмаков і О. Шебаніна [135], Ю. Лисенко і П. Єгоров [136], Ю. Лузан [137], О. Савченко і В. Соловійов [138], С. Тульчинська [139], О. Хаєцька [140] та ін. У їхніх дослідженнях організаційно-економічний механізм розглядається як багаторівневе, багатовимірне економічне явище, пов'язане переважно з макроекономічним рівнем, але механізм підсистем нижчого рівня не досліджувався. Питання складу і структури економічних механізмів відображені в працях О.

Левченко [145], І. Чукіної [146], С. Дубінського [147], однак кожен автор подає свій набір механізмів, блоків і компонентів, що входять до системи, і вони не враховують принципово нових елементів, що відповідають сучасним умовам ринкової економіки. Крім того, не всі дослідження з даної теми враховують структуру організаційно-економічного механізму системи державного регулювання та підтримки підприємств готельно-ресторанного бізнесу. З нашої точки зору, сучасна ситуація термінологічної множинності щодо поняття, складу, значення економічних механізмів виникає внаслідок кількох фактів. По-перше, ця категорія розглядається вченими з позицій різних концептуальних економічних теорій. По-друге, вона застосовується до різних суспільних і політичних утворень і, по-третє, у дослідженні цієї категорії використовуються різні методи і методології. Таким чином, незважаючи на достатню кількість різноманітних досліджень, проведених як на світовому, так і вітчизняному рівнях, ця проблема є досить актуальною та потребує подальшого вивчення.

Готельно-ресторанний бізнес є однією з провідних галузей економіки Одеського регіону, що формує продовольчу та економічну безпеку регіону. Проте вплив ряду негативних факторів, таких як висока залежність готельно-ресторанного бізнесу від політичних умов, постійна потреба в оборотному капіталі, недостатня розвиненість інфраструктури, платоспроможність населення, відбивається на сучасному стані галузі, який нині характеризується нестабільністю [148].

Існуючі проблеми розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу потребують комплексного вирішення багатьох питань шляхом оптимізації організаційно-економічного механізму. У працях більшості вчених йдеться про те, що цей механізм формується на всіх рівнях управління – макро-, мезорівні та мікрорівні, при цьому на кожному рівні управління механізм виконує певні функції, що відповідають цілям управління його існування [149, 150].

Важливим етапом дослідження організаційно-економічного механізму

діяльності підприємств має стати аналіз його складових елементів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Генезис підходів до трактування поняття організаційно-економічного механізму

Визначення	Елементи механізму	Оціночні показники
Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. [151, с. 87]		
Система організаційно-економічних відносин, у т. ч. саморегульована система функціонування та взаємодії підприємств різних організаційно-правових форм.	1. Суб'єкти господарювання (державний, регіональний, галузевий та економічний рівні). 2. Об'єкт управління. 3. Ризиковане ринкове середовище	Показники фінансового стану підприємств
Карачина Н. П., Вітюк А. В. [152, с. 24]		
Відкрита система, що розвивається, яка складається з взаємопов'язаних і взаємопідсилювальних елементів, реалізованих на різних рівнях.	1. Елементи, що використовуються в рамках системи відносин у підприємстві: кредитування, оподаткування, страхування тощо. 2. Елементи, що застосовуються на рівні підприємства: бізнес-план, контролінг, бюджетування, ін.	Індикатори оцінки сталого розвитку підприємництва, розділені на 5 локальних інформаційних модулів
Хринюк О. С., Дергалюк М. О. [133, с. 268]		
Сукупність організаційних елементів ведення підприємництва за допомогою економічних важелів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств.	1. Елементи організаційного характеру: організаційно-правовий статус організації, технологія управління та ін. 2. Елементи економічного характеру: фінансування, нормування, інвестування та ін.	1. Показники економічної ефективності механізму (рентабельність продажів, к-т покриття та ін.). 2. Показники організаційної ефективності механізму (к-т рентабельності менеджменту, капіталу, ін.)
Юрченко А. Ю. [153, с. 198]		
Комплекс економічних важелів, що включає адміністративну, правову, економічну та організаційну складові.	Елементи макроекономічного (бюджетна підтримка, кредитування, оподаткування, ін.) та мікроекономічного рівня (організаційно-правова форма, розмір і спеціалізація, ін.)	1. Рівень окупності витрат. 2. К-т автономності. 3. К-т поточної ліквідності. 4. К-т забезпеченості власними оборотними коштами. 5. К-т фінансової незалежності

Джерело: систематизовано автором на основі [133, 151-153]

У структурі будь-якого організаційно-економічного механізму управління ключовими є взаємозв'язки між його елементами механізму, оскільки вони об'єднують усі його складові частини, а також відповідають за роботу всього механізму – від постановки цілей до досягнення результатів.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що, в основному, дається характеристика організаційно-економічних блоків механізму та при комплексній оцінці ефективності функціонування механізму використовуються показники фінансового стану та стійкості суб'єктів господарювання. З нашої точки зору, як основний елемент механізму необхідно виділити систему державної підтримки готельно-ресторанного бізнесу, оскільки реалізація програм у цій сфері спрямована на досягнення цілей функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємствами, такі як підвищення ефективності та сталості галузі, мінімізація ризиків та інше (рис.1.1).

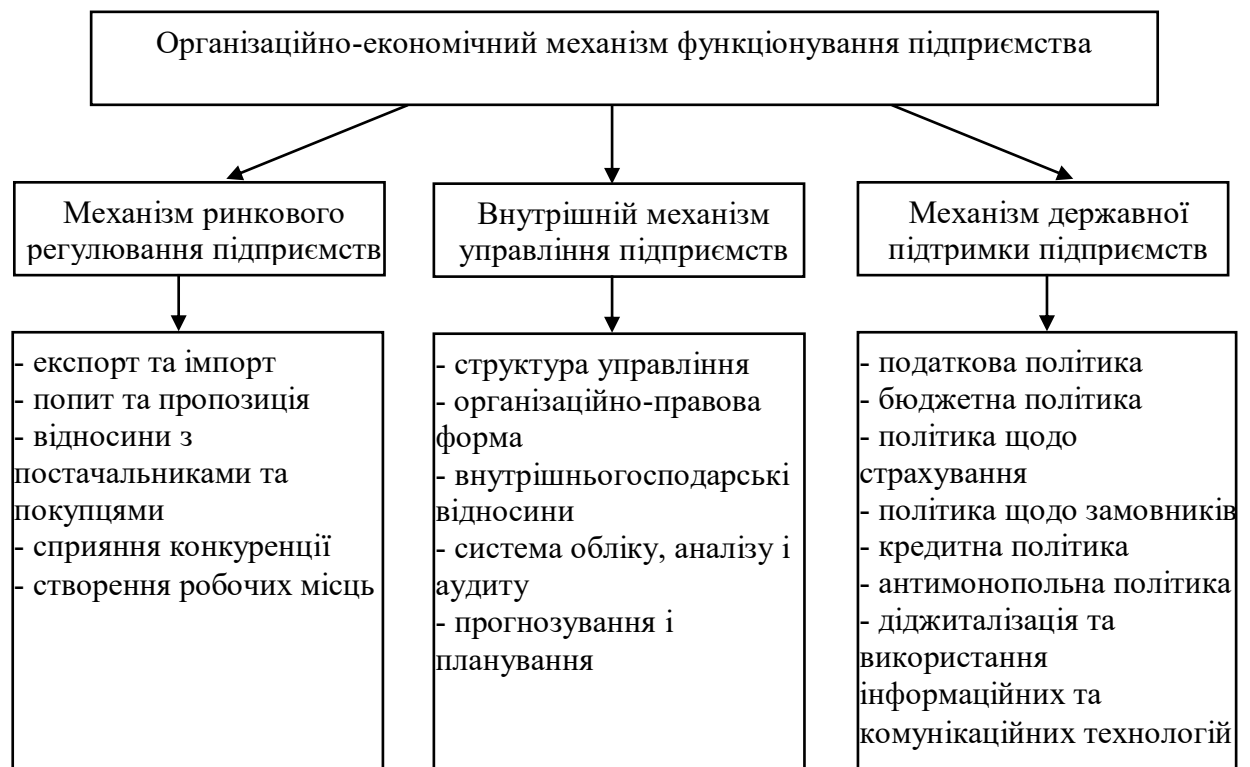


Рис.1.1. Схема елементів організаційно-економічного механізму підприємства

Джерело: складено автором на основі [146-153]

Серед напрямів державного регулювання галузі додатково було виділено такий новий елемент, як цифровізація галузі, оскільки він є найважливішою складовою сучасних тенденцій галузі, що відповідає світовим стандартам. В рамках проведеного дослідження існуючі раніше

схеми були уточнені з метою високої інформативності та наочності викладених матеріалів при збереженні простоти розрахунків. На нашу думку, алгоритм комплексного аналізу функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємствами необхідно доповнити показниками технологічного та соціального рівнів. З цією метою для оцінки технологічної ефективності додамо такі показники: ефективність основних виробничих фондів, ефективність використання трудових ресурсів, ефективність залучення нематеріальних активів. Для оцінки соціальної ефективності: середньорічна чисельність працівників організації; середньомісячна нарахована заробітна плата працівників організацій; сума сплачених податків і зборів на 1 підприємство готельно-ресторанного бізнесу; розмір ЄСВ, сплаченого із розрахунку на 1 працівника.

Оцінку ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємствами проводять за методикою розрахунку інтегрального показника, представленого у формулі 1.1:

$$IP = \sqrt[n]{O * E * T * C}, \quad (1.1)$$

де IP – інтегральний показник ефективності механізму;

O – індивідуальний показник організаційної складової;

E – індивідуальний показник економічної складової;

T – індивідуальний показник технологічної складової;

C – індивідуальний показник соціальної складової механізму.

n – кількість рівнів механізму управління, од.

Значення інтегрального показника повинно бути більше одиниці, що свідчитиме про ефективну роботу механізму. Якщо значення комплексного показника не перевищує одиниці, то необхідно звернути увагу на те, за якою складовою (організаційною, економічною, технологічною чи соціальною) відбулося зниження кінцевого результату.

Розрахунок окремих показників представлений у формулі 1.2:

$$I_m = \sqrt[n]{TR1 * TR2 * \dots * TRn} \quad (1.2)$$

де I_m – індивідуальний показник ефективності організаційно-

економічної, технологічної та соціальної складової механізму;

TR – темп зростання показників;

n – кількість показників, од.

Питанням вивчення формування та оцінки організаційно-економічного механізму підприємств готельно-ресторанного бізнесу завжди надавалася особлива роль, оскільки успішність її функціонування багато в чому залежить від свідомого використання економічних та організаційних важелів впливу на готельно-ресторанну галузь.

Важливо зазначити, що в умовах жорсткої економічної конкуренції кожне підприємство націлене на свій ефективний розвиток. Зважаючи на кризові явища, на більшості територій сучасної України слабо сформовані механізми саморегулювання та саморозвитку, що не сприяє швидкому та ефективному їхньому розвитку. Підприємства є центрами ділової активності, концентрації інвестицій, каталізаторами розвитку. У цьому аспекті підприємство є самостійним фактором його розвитку. На сьогодні недостатньо вивчено питання методологічного забезпечення вдосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вирішення даної проблеми в інтересах сталого розвитку підприємства будь-якого виду діяльності. Модель організаційно-економічного механізму – це управління розвитком підприємства в динамічних соціально-економічних умовах території, де основним елементом, що визначає характер впливу суб'єкта на об'єкт управління, є структура заходів з управління, мотиваційна складова, яка формується з інтереси основних суб'єктів розвитку (населення, бізнесу, органів державної влади), закономірності організації простору, фактори і ресурси розвитку; його застосування забезпечує гармонізацію інтересів, ресурсів і мотивацій, а також сталий розвиток підприємства.

Комплексний облік факторів, що впливають на сучасні процеси на підприємстві, та усвідомлення глибини сучасних соціально-економічних проблем призводять до розуміння необхідності розробки стратегій,

орієнтованих на вирішення проблем зайнятості та його економічного розвитку. Це дозволяє підкреслити суперечливість між поточними змінами та їхнім проявом в управлінській практиці, що забезпечує достовірність отриманих результатів, які є основою практичного застосування запропонованих рекомендацій. Механізм формування та реалізації управління передбачає поетапне ітераційне рішення, що включає вдосконалення основних елементів організаційно-економічного механізму (рис. 1.2).

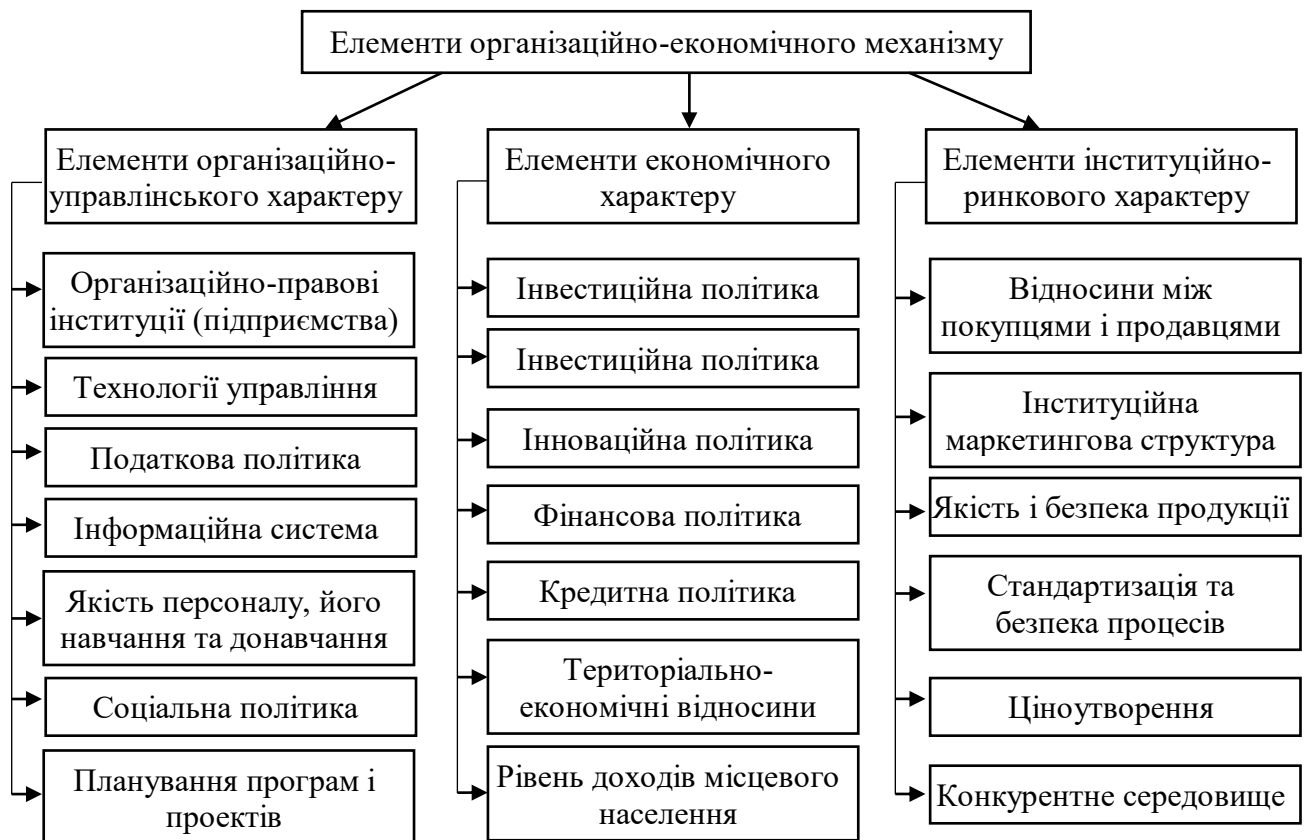


Рис. 1.2. Структура організаційно-економічного механізму управління діяльності підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [154]

Усі елементи організаційно-економічного механізму згруповано в основні напрями:

- елементи організаційно-управлінського характеру є адміністративними складовими і передбачають здійснення певних регулюючих дій у межах конкретної локації з метою створення комфортних

та ефективних умов функціонування для всіх суб'єктів підприємництва [155];

- елементи інституційно-ринкового характеру передбачають започаткування ринкових категорій, а також заходи, спрямовані на підвищення ринкової вартості та капіталізації суб'єктів господарювання [156]. Стратегічною метою організаційно-економічного механізму маркетингу в цьому аспекті є забезпечення конкурентоспроможності як результату зростання рівня життя, збільшення обсягу інвестицій та економічного розвитку суб'єктів господарювання. Зростання добробуту населення та економічного розвитку суб'єктів господарювання є запорукою політики конкурентоспроможності. При високих стандартах життя можна досягти високих показників конкурентоспроможності. Це здійснюється шляхом концентрації техніки та капіталу в економіці, що призводить до підвищення ефективності праці, якості продукції, стандартизації виробничих процесів. Ця концентрація збільшується за рахунок інституційної політики, що є чинником конкурентоспроможності, оскільки ефективність економіки визначається її здатністю генерувати резерви з вищими доходами населення;

- елементи економічного характеру є найбільш значущими, оскільки конкурентоспроможність виражається у можливості економічного зростання та розвитку. При цьому економічне зростання передбачає збільшення обсягів виробництва та розширення параметрів конкурентоспроможності, а економічний розвиток передбачає можливість застосування провідних наукових засобів розвитку та глибшого вивчення і вирішення соціально-екологічних проблем [157, с. 313].

Оскільки організаційно-економічний механізм управління діяльності підприємств має складну структуру, оцінка його функціонування передбачає кілька основних напрямів. Представлена схема дозволяє визначити ключові напрями оцінки, які можуть виразити ефективність та результативність організаційно-економічного механізму, а саме: успішність роботи всіх суб'єктів з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; рівень використання економічного потенціалу.

Для повноцінної якісної оцінки досліджуваного явища пропонуємо доповнити комплекс використаних показників тими, що характеризують окремі його структурні елементи [158, с. 72]:

- прибутковість господарювання. Оскільки основним показником сталого розвитку є управління, виникає необхідність аналізу існуючої системи; найбільш узагальнюючим показником цього механізму є прибутковість господарювання, яка визначається як відношення прибутку за певний період до витрат на оплату праці управлінського персоналу за той самий період [159, с. 800];

- фондвіддача, коефіцієнт відновлення основних фондів підприємств: при всій значущості природних факторів, економічні характеристики суб'єктів господарювання справляють найвизначальніший вплив на ефективність організаційно-економічного механізму;

- співвідношення приросту оборотних фондів до приросту валового продукту відображає тенденції виробництва суб'єктів господарювання.

Множинність показників оцінювання дає відповіді на конкретні питання. Особливістю та складністю, з якими можна зустрітися під час аналізування організаційно-економічного механізму, є неможливість зробити це досконало.

За таких обставин потрібної стає інтегральна оцінка, що проводиться шляхом залучення динамічного нормативу. Важливим в цьому процесі є те, що зазначений метод простий у інтерпретуванні та може допомогти сформулювати підсумкову оцінку досліджуваного організаційно-економічного механізму діяльності підприємств (рис. 1.3).

Таким чином, результатом проведеного дослідження було з'ясування особливостей управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств як управління комплексним відтворювальним розвитком економічного потенціалу, що включає систему управління та оцінку функціонування реального виробництва, сфери обігу продукції (послуг) й елементи організаційно-управлінського, соціально-економічного і

інституційно-ринкового характеру.

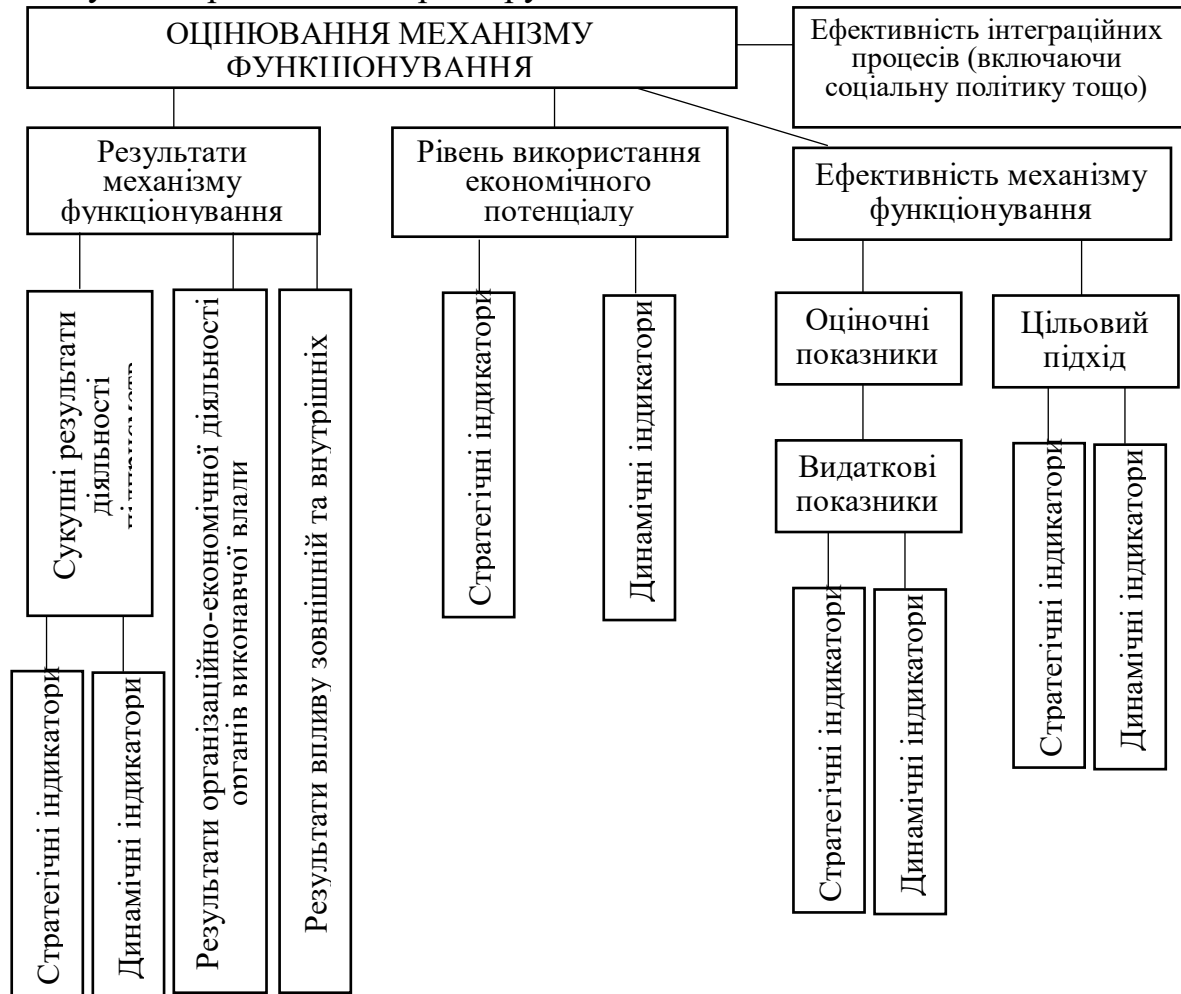


Рис. 1.3. Система оцінки функціонування організаційно-економічного механізму управління діяльності підприємств
Джерело: сформовано автором на основі [160]

Доцільно підсумувати, що умовами турбулентного сьогодення обумовлено використання організаційно-економічного механізму діяльності підприємств, що провокує освоєння інновації й розробку стратегій, які мають відображати саме його унікальні потреби і сприяти сталому розвитку. Практичне застосування організаційно-економічного механізму вимагає системного підходу, командної роботи та обов'язкової оцінки результатів.

В діючих умовах сучасного глобального ринку, де конкуренція загострюється, цей механізм стає вирішальним для збереження та посилення позицій підприємств, зокрема тих, що відносять до готельно-ресторанного бізнесу. Організаційно-економічний механізм управління діяльності підприємства вимагає створення сприятливих умов для результативної

взаємодії його підрозділів, що дозволяє уникнути дублювання робіт і підвищує координацію бізнес-процесів. Крім того, він спрямований на оптимізацію використання трудових ресурсів, посилення продуктивності праці й зміцнення конкурентоспроможності підприємства [161]. Складним аспектом є створення сприятливого середовища, що дозволить реалізувати заплановані заходи за рахунок економічної зацікавленості трудових ресурсів, сприяючи кращому використанню його внутрішнього потенціалу [162]. Наступною важливою метою цього механізму є постійне поліпшення техніки прийняття правильних управлінських рішень й врахування їхнього впливу на розвиток підприємства. Зазначені завдання сприяють забезпеченню оптимальності системи показників ефективності функціонування підприємства, що є складовою його сталого розвитку. Важливо відзначити, що оптимальний організаційно-економічний механізм управління діяльністю підприємства потребує відповідності певним аспектам:

- забезпечувати ефективну взаємодію між різними сферами його діяльності для досягнення стратегічної мети та поставлених завдань у висококонкурентному ринковому середовищі;
- гарантувати оптимальне залучення ресурсів, підвищити їхню продуктивність і віддачу;
- реалізовувати систему забезпечення ефективного використання кадрів, поліпшення якості роботи спеціалістів усіх рівнів, розподілу відповідальності за прийняття рішень й участі в загальних результатах діяльності підприємства;
- раціоналізувати методи і технології прийняття управлінських рішень, зокрема в процесі розробки та підготовки таких рішень;
- здійснювати постійно моніторинг ефективності на основі розроблених і наявних індикаторів діяльності підприємства у ринковому середовищі;
- забезпечувати сприятливі умови стейкхолдерам при реалізації виробничої програми підприємства переважно за допомогою економічних механізмів, без надмірного впливу адміністративних заходів [151, с. 88].

Створення ефективної системи управління діяльністю підприємства потребує відповідного організаційно-економічного механізму, що містить його взаємопов'язані елементи (рис.1.4).

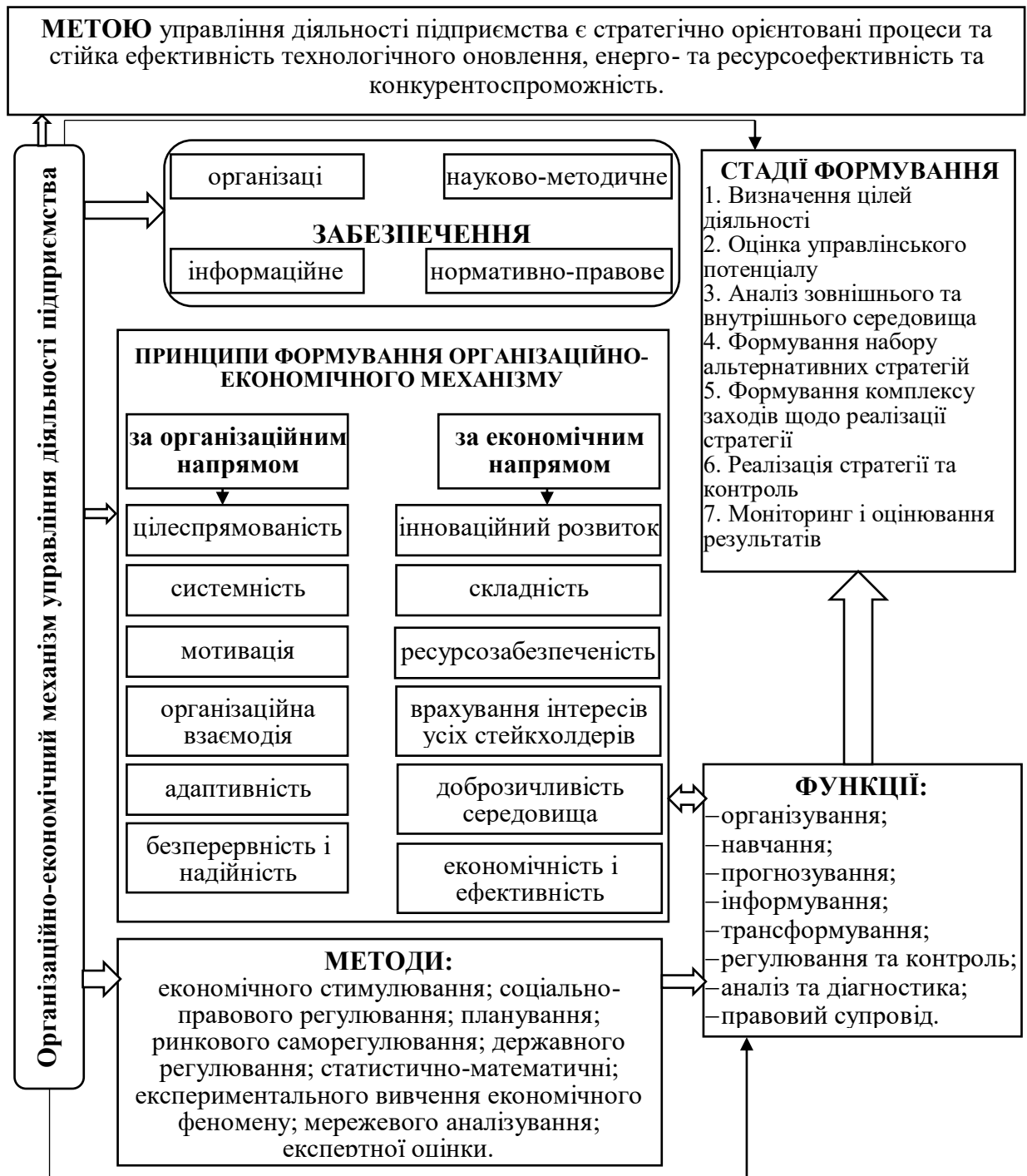


Рис.1.4. Організаційно-економічний механізм управління діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [163-169]

У контексті виокремлення організаційно-економічного механізму важливо визначити стратегічні цілі і завдання його розвитку, що включає

аналіз поточного стану, його конкурентоспроможності та зазначення напрямів розвитку. Відображені на рисунку елементи організаційно-економічного механізму відіграють ключову роль в управлінні підприємства, сприяючи посиленню конкурентних переваг і забезпеченню сталості його розвитку. Процес формування організаційно-економічного механізму в контексті управління діяльністю підприємства можна поділити на ряд етапів, кожен з яких відіграє певну значущу роль у створенні системи його ефективного управління. На першому етапі, використовуючи результати аналізу поточних і перспективних планів розвитку визначаються мета і завдання діяльності підприємства. Далі аналізуються наявні ресурси, які можуть бути використані в інноваційних проектах, включаючи трудові, нематеріальні, матеріальні та природні ресурси. На третьому етапі здійснюється оцінка зовнішніх загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства, які можуть вплинути на його подальшу діяльність. На четвертому етапі окреслюються основні напрями і завдання діяльності та розробляються альтернативні варіанти стратегії, які визначають, як підприємство досягатиме цілей, і обирається найбільш оптимальний з них. Далі розробляються конкретні заходи (проекти), комплекс заходів щодо їхньої реалізації, визначаються джерела фінансування, оптимізується їхня структура. На наступному етапі реалізуються проекти та здійснюється моніторинг їхньої реалізації. Заключний етап передбачає оцінку результатів управлінської діяльності та її впливу на бізнес-процеси – на основі отриманих даних можна внести корективи в стратегію та механізм її реалізації. У сукупності всі етапи допомагають підприємству створити ефективний організаційно-економічний механізм управлінню діяльності та забезпечити його реалізацію [170, с. 116]. Виходячи з вищевикладеного, впровадження організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємств може мати ряд переваг і перспектив, а саме:

1. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності (завдяки застосуванню системи моніторингу та оцінки можливий моніторинг прогресу ініціатив та визначення напрямів подальшого вдосконалення, що призводить до підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємства).

2. Розширення співпраці та обміну знаннями (заохочення обміну інформацією і співпраці між різними організаціями та стейкхолдерами сприяє обміну знаннями й спільній розробці нових управлінських рішень).

3. Підтримка культури інновацій та експериментів (заохочення культури безперервного вдосконалення, інновацій та експериментів сприяє креативності та інноваційному підходу в управлінні діяльності підприємства, що сприяє його зростанню).

4. Покращення процесу прийняття рішень (застосування показників ефективності, аналізу витрат і вигід, а також відгуків зацікавлених сторін надає цінні дані для прийняття рішень, що допомагає оптимізувати розподіл ресурсів та інвестицій в інноваційні ініціативи).

5. Розширення доступу до фінансування і ресурсів (ефективно організована система управління допомагає залучати ресурси з різних джерел, включаючи інвестиції та державні гранти, які можуть бути використані для підтримки та масштабування управлінських ініціатив).

Під час війни багато підприємств України зазнають серйозних втрат і проблем, які суттєво позначаються на їхній діяльності та фінансовому стані. Станом на 01.09.2023 сума збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення рф сягнула \$151,2 млрд, зокрема, кількість підприємств, які були пошкоджені або зруйновані внаслідок війни, становить не менше 426 великих і середніх державних компаній і приватних підприємств [171]. Таким чином, підкреслюється вагомість якісного та ефективного управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств, зокрема і при проведенні на підприємствах реконструкції, що допомагає своєчасно реагувати на економіко-політичні зміни, пристосовувати існуючу стратегію, спрямовувати наявні ресурси на

реалізацію стратегічної мети, підтримувати належний рівень конкурентоспроможності в турбулентних умовах.

Враховуючи сучасні виклики, організаційно-економічний механізм управління діяльності підприємства є важливою ланкою, яка об'єднує комплекс методів, функцій, інструментів і підходів, спрямованих на створення, оптимізацію та вдосконалення ресурсів. Основними завданнями зображеного механізму є забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств шляхом раціонального використання ресурсів, розвитку розробок та впровадження інноваційних рішень, а також підвищення загальної ефективності роботи. Його реалізація надзвичайно важлива, зокрема, і для підприємств готельно-ресторанного бізнесу у сучасному глобалізованому середовищі, де інновації та стратегічний розвиток визначають успіх та сталість.

Організаційно-економічний механізм управління діяльності підприємства виявляється значущим елементом в умовах динамізму економічного середовища та в період реконструкції. Відмінність такого підходу полягає в здатності підприємств адаптуватися до нових умов, відповідати на виклики та забезпечувати сталість і конкурентоспроможність. Охарактеризовані етапи формування організаційно-економічного механізму, включаючи аналіз, стратегічне планування, впровадження, контроль та оцінку, допомагають підприємствам створити цілісну стратегію. Також важливими аспектами є залучення необхідних ресурсів та інвестицій, ефективне управління ризиками, створення системи моніторингу та оцінки отриманих результатів. Здатність підприємств адаптуватися до змін стає ключовим фактором досягнення сталого розвитку і конкурентоспроможності в глобальному середовищі. Підсумовуючи, слід підкреслити, що організаційно-економічний механізм управління діяльності підприємства є необхідною складовою створення успішного бізнес-середовища, оскільки містить інструменти та методологію результативного управління змінами, адаптації до нових умов та розвиток конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичного підґрунтя управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу дозволяє дійти висновків:

1. Специфічність підприємств готельно-ресторанного бізнесу найсуттєвіше пояснюється особливістю характеру результатів їхнього функціонування, що виражається такими категоріями як невідчутність, невіддільність і неоднорідність. Подібна ситуація провокує появу особливим проблем, рішення яких лежить в площині управління та контролю за взаємодією споживачів та працівників підприємств.

2. Гетерогенність відноситься до можливих варіацій якості послуг через їхню трудомісткість, таких як якість і сутність послуги можуть змінюватися залежно від певного надавача послуг, певного клієнта та конкретної дати і часу. Альтернативою цьому підходу є «індустріалізація» послуг шляхом поділу операцій обслуговування на дрібні та окремі прості завдання, щоб дати можливість напівкваліфікованому та некваліфікованому персоналу дотримуватись рутинного, простого, стандартизованого та часто сценарного підходу до кожного типового обслуговування, наприклад, у закладах швидкого харчування, таких як McDonald's.

3. Гостинність як галузь стратегічно важлива, зокрема, для працевлаштування. Вона зазвичай розглядалася як сектор, який традиційно приймав модель конкурентної переваги, яка ґрунтувалася на моделі низьких навичок або недосвідченій практиці управління людськими ресурсами. Але сьогодні до підприємств готельно-ресторанного бізнесу висококонкурентне середовище висуває високі вимоги щодо якості послуг, що залежить від вдосконаленого підходу до управління персоналом, зокрема залучення працівників із вищою категорією знань та компетенцій.

4. Удосконалення системи управління підприємством є вирішальним кроком до просування модернізації управління підприємством та максимізації його ефективності. У конкретному процесі впровадження,

незалежно від обраного підходу до управління підприємством, важливо робити акцент на корекції сучасної системи управління. Це передбачає не лише встановлення прийнятної організаційної структури для управління підприємством, але й потребує постійних зусиль для підтримання адаптивності вибраного режиму управління.

5. Незважаючи на те, що кожна організація унікальна за своєю структурою, основні структурні характеристики враховують вертикальні та горизонтальні рішення щодо розподілів та координації їхньої діяльності. Такі питання, як діапазон контролю, горизонтальна або вертикальна організація, формалізація завдань і централізація або децентралізація діяльності є ключовими структурними рішеннями для будь-якої організації. Ключовим фактором, пов'язаним із підходом на випадок непередбачених ситуацій є механістичні та органічні організаційні структури. Дослідження в цій галузі свідчать про те, що фірми в більш складному та невизначеному середовищі працюють краще, коли використовують переважно органічну структуру, а фірми в менш складному та стабільному середовищі досягають кращих результатів, використовуючи механістичну структуру.

6. Впровадження організаційно-економічного механізму управління діяльності підприємств може мати ряд переваг і перспектив: підвищення ефективності та конкурентоспроможності; розширення співпраці і обміну знаннями; підтримка культури інновацій і експериментів; покращення процесу прийняття рішень; розширення доступу до фінансування і ресурсів для підтримки та масштабування управлінських ініціатив.

7. Організаційно-економічний механізм управління діяльності підприємства є важливою ланкою, яка об'єднує комплекс методів, функцій, інструментів і підходів, спрямованих на створення, оптимізацію та вдосконалення ресурсів. Основними його завданнями є забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств шляхом раціонального використання ресурсів, розвитку розробок та впровадження інноваційних рішень, а також підвищення загальної ефективності роботи.

РОЗДІЛ 2

УМОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ФАКТОРИ ЇХНЬОГО РОЗВИТКУ

2.1. Чинники діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Турбулентність зовнішніх умов екзистування кожного суб'єкта господарювання сучасної України створює надзвичайно складні умови та виклики щодо успішності їхнього функціонування. Важливо, що інтенсивний та специфічний характер розвитку саме готельно-ресторанного бізнесу вимагає від підприємств швидкості та адекватності своєчасної та результативної адаптації до цих змін. Природа зовнішнього оточення вимагає від підприємств готельно-ресторанного бізнесу забезпечення високого рівня конкуренції, зміни практики управління, фінансової та маркетингової політики, позиціонування закладу та розробки нових способів задоволення запитів споживачів. За таких умов особливу увагу слід звернути на інноваційну складову розвитку готельно-ресторанного господарства: застосування на практиці новітніх форм і методів обслуговування, формування та впровадження нових послуг тощо.

Підприємства досліджуваного бізнесу неодмінно мають володіти стратегією інноваційного розвитку, яка має допомогти посилити рівень їхньої конкурентоспроможності та інтенсифікувати активність щодо надання послуг в умовах турбулентного середовища. Зазначене сприятиме ефективному залученню інноваційного підходу до управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Найвагомим чинником при цьому є саме турбулентність середовища функціонування. Безумовно, багато авторів займалися вирішенням проблем адаптації підприємств до умов невизначеності, що виражалось через пропозицію використання ефективної антикризової стратегії або ж застосування підходів креативного

менеджменту щодо сфери послуг. Так, зокрема, дослідниця А. Холодницька зазначала, що креативність має бути неодмінною складовою щодо підтримки конкурентоспроможності підприємств кожної сфери функціонування [172]. Використання креативних підходів до ведення бізнесу є запорукою збереження позицій на ринку, розширення кола потенційних клієнтів, збільшення доходів та успішного реагування на різноманітні економічні, політичні, соціальні, демографічні та інші виклики. Тому, на думку Балацької Н. та Рябенської М. соціальна, психологічна та біологічна унікальність, інтелектуальні здібності, а також інформаційна база, імідж та стиль життя споживача мають стати основними цінностями у формуванні стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу [173, 174].

Враховуючи складні обмежуючі умови функціонування готельно-ресторанних підприємств під час карантину, В. Гросул та Н. Балацька розробили інформаційно-комунікаційну модель прийняття компанією рішень щодо адресної доставки ресторанних страв, використання якої дозволяє зберегти бізнес. Науковий інтерес становить запропонована авторами модель «воронки споживача», завдяки якій можна своєчасно визначити основні напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності з просування продуктів ресторанного господарства [175]. Пандемія COVID-19 у 2020 році та війна у 2022 році внесли суттєві корективи у перебіг подій, докорінно змінивши світогляд та спосіб життя людей, підтвердивши непереборність факторів зовнішнього середовища для готельно-ресторанного бізнесу України. На особливу увагу як складової дослідження заслуговує і зміна характеру ставлення до процесу харчування як до особливого елемента культури. Аби утримати готельно-ресторанні підприємства на певному рівні ефективності менеджмент та працівники були змушені активізувати всі наявні резерви, адже сфера послуг постраждала найбільше.

Протягом 2020 р. кількість ресторанів і кафе в Україні скоротилася майже на 4 тис. закладів. На початок 2021 р. в Україні було 14,7 тис. ресторанів і кафе порівняно з початком 2020 р., коли в Україні було 18,6 тис.

закладів. Обсяг ресторанного ринку в 2020 р. скоротився майже на 30% і в 2020 р. склав 14,1 млрд грн. За 2020 р. ресторанний ринок втратив майже 6 млрд. грн. Це результат кількох нокдаунів, карантинних обмежень ресторанного бізнесу та відсутності іноземних туристів [176, с. 40]. Таким чином, маємо певну негативну тенденцію щодо зниження кількості закладів тимчасове розміщування й організація харчування у період з 2015 по 2022 рік, тобто період пандемії та початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України (рис. 2.1).

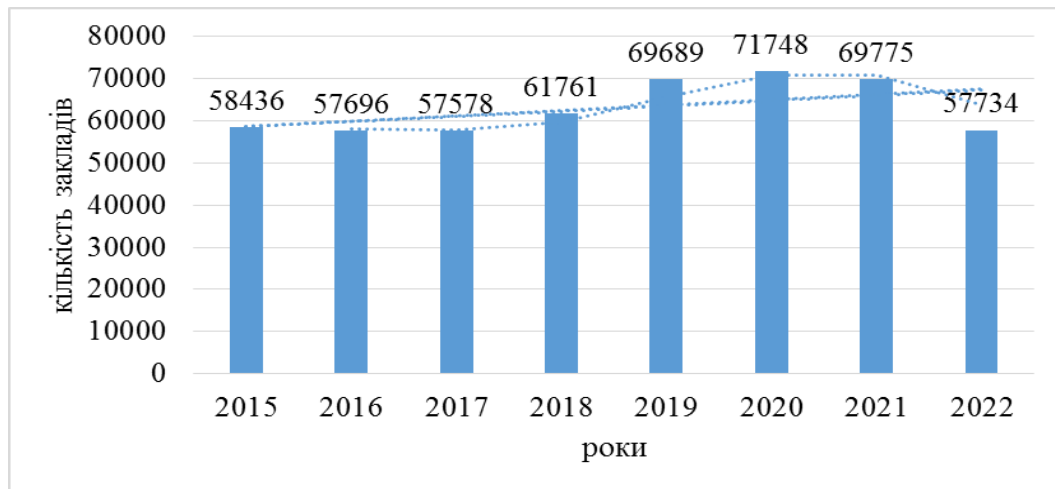


Рис. 2.1. Динаміка кількості закладів тимчасове розміщування й організація харчування за 2015-2022 рр.

Джерело: сформовано за даними [177].

Але, цікавими є результати дослідження Європейської Бізнес Асоціації, що висвітлюють дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність готельно-ресторанного бізнесу України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємств	% позитивних відповідей
Втрата доходу	78
Зменшення кількості замовлень	58
Перегляд бізнес-модель	18
Оптимізація чисельності персоналу	10
Збільшення продажів за рахунок відкриття нових ринків	3
Впливу пандемії на продуктивність не помічено	14
Зменшення заробітної плати персоналу	30

Джерело: сформовано за даними [178].

Результати дослідження показують, що завдяки використанню креативних методів щодо перегляду бізнес-моделі (18%) та відкриття нових ринків (3%) підприємствам вдалося не втратити бізнес. Ймовірно, через це 14% компаній не помітили впливу пандемії на доходи. З іншого боку, 78% відчули втрату доходу. Більшість підприємств часто вважають найпростішими способами зберегти свій бізнес скорочення персоналу та зниження заробітної плати, але досвід показує, що такі методи неефективні в умовах невизначеності, оскільки більш креативні способи вирішення проблем і реагування на ризики, оскільки інакше не тільки певний підприємець, а й економіка країни в цілому зазнає величезних збитків.

Генезис креативних ідей для трансформації бізнес-моделі готельно-ресторанних підприємств покликаний допомогти зберегти його ринкові позиції. За таких умов актуальним може стати використання технологій маркетингу в соціальних мережах як комплексу заходів щодо використання соціальних мереж як каналу просування та вирішення інших бізнес-завдань. Більшість потенційних клієнтів зосереджена в соціальних мережах, тому використання соціальних медіа покликане зацікавити цільову аудиторію, забезпечити зворотній зв'язок і визначити способи просування контенту.

Важливо зазначити, що одним із інноваційних напрямів для готельно-ресторанних підприємств у може стати впровадження виїзного харчування. Особливістю цієї послуги є те, що завдяки мобільності та професіоналізму персоналу, споживач, окрім типових ресторанних послуг, отримує можливість замовити яхту, пароплав, тролейбус чи інше незвичайне місце, неповторний стиль, декор чи флористику, креативне обслуговування та презентацію, а також організацію безпеки заходу. Крауд-технологія відкриває нові маркетингові можливості для ресторанів. За допомогою власних сайтів/сторінок чи популярних краудсорсингових майданчиків заклади можуть: організувати нові ідеї для меню, технологій приготування, додаткових послуг, проводити різні онлайн-конкурси, які нададуть цікаві пропозиції щодо вдосконалення роботи, наповнення меню, назви страв тощо.

З метою успішного функціонування в турбулентних умовах та адекватної відповіді оточуючим проблемам керівництву готельно-ресторанних підприємств необхідно залучати креативні підходи до управління. З огляду на це, вони повинні впроваджувати інновації, які максимально забезпечать безпеку відвідувачів, підвищать якість та розширять асортимент послуг, збільшать додаткові послуги у вигляді сучасних послуг доставки, виготовлення та реалізації напівфабрикатів, оновлення меню, соціальної відповідальності, QR-кодів для відмови від паперового меню, мінімізації відходів, використання екологічно чистої упаковки тощо. Ключовими трендами та перспективами ресторанного бізнесу мають стати оптимізація витрат, ефективне управління сервісом, оптимізація бізнес-процесів, пошук ідеального меню, концептуалізація бізнесу, а також високий ступінь еластичності та гнучкості, здатність швидко адаптуватися до ринку та зміни глобальної невизначеності. Приділимо більше уваги дослідженню ситуації, що склалася у зовнішньому середовищі функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

У контексті цієї дискусії варто додати, що ширші визначення туризму часто також включають «сектор» пам'яток для відвідувачів, який охоплює природні, культурні пам'ятки та об'єкти спадщини, музеї, а також зоопарки та тематичні парки. Такі місця зустрічаються часто включають наявність інших пов'язаних суб'єктів гостинності, включаючи готелі, ресторани та кафе. Варто зазначити, що визначення підприємств «туристичного» компонента сектору включає окремі сегменти транспорту (наприклад: таксі, туристичні кораблі, туристичні поїзди та автобуси), туристичні агентства та туроператорів. Готелі, заклади громадського харчування та ресторани більшість організацій вважаються такими, що належать до «галузей, характерних для туризму», і, отже, підпадають під туризм. Інші організації, пов'язані з туризмом, включаючи уряди, міжурядові та неурядові організації, часто використовують набагато ширші визначення цього терміну. Вони включають до «туризму» всі послуги та продукти, які споживають туристи,

включаючи транспорт. Міжнародний туризм включає ділові та професійні подорожі, відвідування друзів і родичів, релігійні подорожі та лікування мандрівників, які перетинають кордон і проводять одну або кілька ночей у країні перебування. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу, тобто готелів і ресторанів, проаналізовані в цьому дослідженні, включають дані та інформацію про розміщення (готелі, пансіонати, мотелі, туристичні табори, центри відпочинку, курорти та хостели для молоді/туристів) і ширше гостинність (ресторани, бари, кафетерії, снєк-бари, паби, нічні клуби) та інші подібні заклади.

Концептуальна основа, яка пов'язує комплексне узгодження даних про туризм і макроекономічний аналіз, відома як Інформаційний довідник з туризму (TSA), вимірює внесок туризму в економіку держави та її ВВП. Так, порівняння по країнах світу їхнього рівня розвитку економіки дозволяє зробити висновок, що ця галузь є однією з найбільш швидкозростаючих, займаючи більше третини загального обсягу світової торгівлі послугами. Міжнародний туризм знаходився на шляху відновлення майже 90% від допандемічного рівня до кінця 2023 року. Згідно з останніми даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у період із січня по вересень 2023 року міжнародні туристичні поїздки відвідали близько 975 мільйонів туристів, що на 38% більше, ніж за ті самі місяці 2022 року. У третьому кварталі 2023 року світові напрями прийняли на 22% більше іноземних туристів у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, що відбиває сильний літній сезон у Північній півкулі. У третьому кварталі кількість міжнародних туристичних прибутків досягла 91% від допандемічного рівня, досягнувши 92% у липні, найкращому місяці з початку пандемії. Загалом у січні-вересні 2023 року туризм відновився на 87% від допандемічного рівня. Це дозволить сектору відновитись майже на 90% до кінця року. Доходи від міжнародного туризму можуть досягти 1,4 трильйона доларів США у 2023 році, що становитиме близько 93% від 1,5 трильйона доларів США, зароблених напрямками у 2019 році [179].

Сектор отримав вигоду від процесу глобалізації та постійного падіння відносних витрат на подорожі. У 1950 році індустрія туризму зафіксувала 25 млн. міжнародних туристських переміщень, тоді як у 1980 році їх було 277 млн., у 1990 році – 438 млн., у 2000 році – 684 млн., у 2010 році – 973 млн. та 1462 мільйони у 2019 році (рис.2.2).

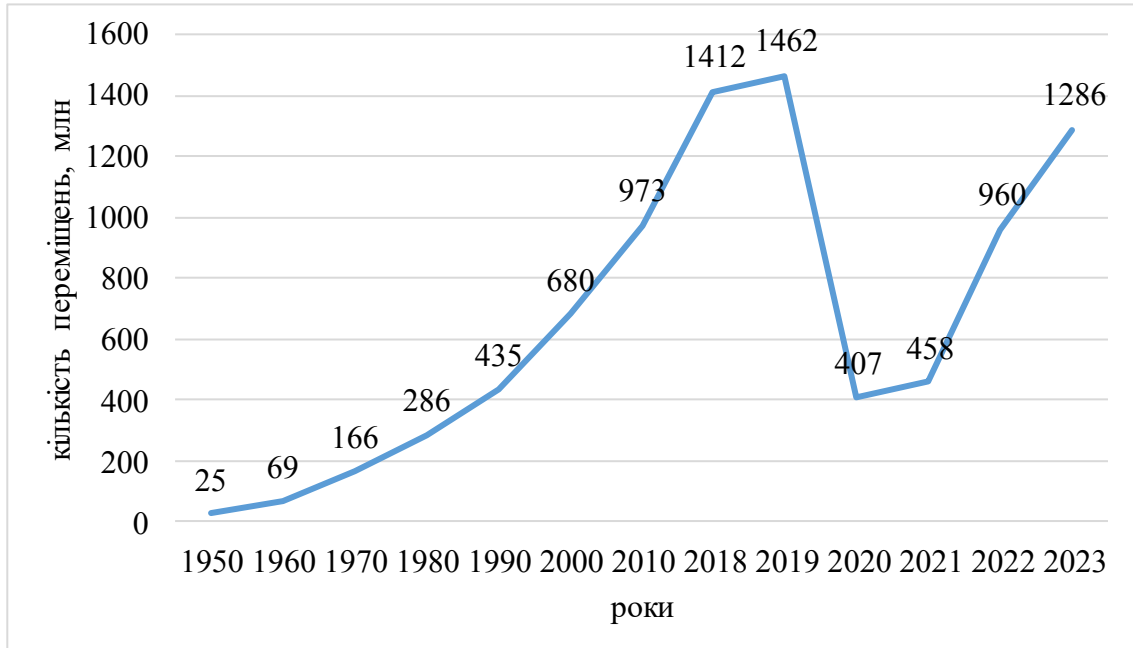


Рис.2.2. Міжнародні туристичні переміщення, 1950-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [180].

Кількість міжнародних туристичних переміщень у всьому світі зросла у 2023 році порівняно з попереднім роком. Тим не менш, він все ще залишається нижчим за показник, повідомлений у 2019 році до впливу пандемії COVID-19. Після зниження з початком кризи в галузі охорони здоров'я приблизно до 407 мільйонів, що є найнижчим показником, зареєстрованим з 1989 року, глобальні в'їзні туристичні переміщення продемонстрували серйозні ознаки відновлення в наступні роки, склавши трохи менше 1,3 мільярда в 2023 році. З 2005 року Європа є глобальним регіоном, який приваблює найбільшу кількість міжнародних туристів. Хоча в 2023 році кількість в'їзних туристів до Європи значно зросла порівняно з попереднім роком, вони ще не наздогнали рівень до пандемії. У цьому

регіоні Південна та Середземноморська Європа була найпопулярнішою зоною для міжнародного туризму, зафіксувавши близько 265 мільйонів переміщень у 2022 році. За даними Statista Mobility Market Insights, дохід світового ринку подорожей і туризму, включно з готелями, туристичними пакетами, орендою місць для відпустки та кемпінгами, у 2023 році склав майже 860 мільйонів доларів США, відновлюючись після впливу COVID-19. Якщо розподілити доходи від подорожей і туризму по всьому світу за каналами продажів, то виявилось, що онлайн-канал згенерував понад дві третини вартості глобальних транзакцій того року [180].

Ці результати відображають сильне відновлення попиту у 2023 році. За регіонами Близький Схід продовжував лідирувати у відновленні за регіонами у відносному вираженні, при цьому кількість переміщень на 20% перевищила рівень до пандемії за перші дев'ять місяців 2023 року. Європа, найбільший у світі регіон призначення, досягла 94% від рівня до пандемії, що підтримується потужним внутрішньо-регіональним попитом. За дев'ять місяців Африка відновила 92% докризових відвідувачів, а Америка – 88%. В Азії та Тихоокеанському регіоні переміщення зросло до 62% від рівня до пандемії. За субрегіонами Північна Африка (+5%), Центральна Америка (+4%) і Південна Середземноморська Європа (+1%) продовжували перевищувати рівень до пандемії в січні-вересні 2023 року. Очікується, що в цілому міжнародні переміщення досягнуть 1,3 мільярда 2023 р., що на 33% більше, ніж у 2022 р., і майже на 90% від рівня до пандемії, відповідно до сценаріїв UNWTO, опублікованих у січні. На цьому тлі міжнародний туризм має правильний шлях до повного відновлення допандемічного рівня у 2024 році, незважаючи на економічні проблеми та невизначеність, спричинені певною геополітичною напругою та конфліктами [179].

Індустрія гостинності, і особливо підсектор підприємств готельно-ресторанного бізнесу, дуже диверсифікована за типами підприємств, які працюють під її егідою. Портфолію найбільших компаній включає понад 6000 готелів у кожній і налічує понад 150 000 співробітників у 100 країнах. У

всьому світі галузь дуже роздроблена: близько 20 % робочої сили працюють у багатонаціональних підприємствах. Індустрія гостинності є основним рушієм економічного зростання, розвитку підприємництва та створення робочих місць, особливо для жінок, молоді, трудових мігрантів і місцевих громад. Протягом останніх десятиліть вона постійно розширювалася та диверсифікувалася, ставши одним із найбільших, найдинамічніших і в багатьох країнах найстійкіших секторів світової економіки. У 2019 році на туризм прямо чи опосередковано припадало одне з десяти робочих місць у світі та 10,4 відсотка світового ВВП. Мікро-, малі та середні підприємства представляють більшу частину галузі та її працівників [181].

Однак, незважаючи на відмінності між регіонами, сектор продовжує стикатися з дефіцитом гідної праці, таким як поширеність неформальної зайнятості, змінний і тривалий робочий день, низька заробітна плата, обмежений доступ до соціального захисту, дискримінація за ознакою статі, погані практики охорони праці та здоров'я, а також слабе регулювання, правозастосування та організація праці. У деяких випадках на туризм також впливає відсутність сприятливого середовища для сталого розвитку підприємств, недостатня кількість і недостатня кваліфікація робочої сили та проблеми з продуктивністю праці. За оцінками, в європейській промисловості залучено понад 2,5 мільйона малих і середніх підприємств. На них припадає щонайменше 60% робочої сили в ОЕСР, де 99% компаній наймають менше ніж 250 працівників. Однак, наприклад, в Іспанії цей сектор складається з 43,4% готельних мереж з більш ніж 50 працівниками порівняно з 56,6% з чисельністю від одного до 50 працівників [182].

На відміну від більш загальної європейської картини, готельно-ресторанний бізнес у Північній Америці, Азіатських напрямках, Австралії, Сполученому Королівстві та деяких країнах Північної Європи перебувають під сильнішим впливом великих мереж, у яких працює понад 250 осіб. Великі підприємства готельно-ресторанного бізнесу є активними новаторами продуктів і послуг і часто визначають тенденції для сектора. Завдяки

«брендінгу», який спрямований на підвищення їхньої популярності, щоб споживачі ототожнювали себе з брендом і його особливими цінностями, готелі виявили, що вони можуть уникнути ризиків, забезпечуючи при цьому постійний потік доходу. Вони впливають на діяльність багатьох малих і середніх підприємств, які залишаються юридично незалежними, особливо коли йдеться про представництво працівників, через франшизи чи подібні домовленості. Брендінг у мережевому секторі допомагає досягти гармонії між країнами щодо критеріїв класифікації готелів.

Фрагментована ситуація призводить до відмінностей у продуктивності та компетентності. Великі готельні мережі мають кадрові ресурси, включаючи власне навчання та навчання без відриву від виробництва, тоді як МСП не мають для цього можливостей і більше покладаються на систему HRM для задоволення своїх вимог щодо навчання. Однак через політичну структуру та розмір таких організацій мережам готелів, які прийняли широкі погляди на управління персоналом, може бути складно підтримувати послідовний підхід до практики управління персоналом і виробничих відносин, включаючи діалог між регіонами.

Згідно з попередніми оцінками, валовий внутрішній продукт (ВВП) в ОЕСР зріс на 0,4% кв/кв у другому кварталі 2023 р., що трохи нижче за зростання на 0,5% у попередньому кварталі [184]. Це розширює послідовну модель помірнього зростання, що спостерігається з першого кварталу 2022 року. У країнах G7 квартальне зростання ВВП трохи збільшилося до 0,5% у другому кварталі 2023 року порівняно з 0,4% у першому кварталі. Це відображає неоднозначну картину серед країн «Великої сімки». З одного боку, зростання ВВП помітно збільшилося в Японії (до 1,5% у другому кварталі 2023 року порівняно з 0,9% у першому кварталі) і у Франції (до 0,5% порівняно з 0,1%). Зростання також прискорилося, хоча й незначно, у США та Великій Британії (до 0,6% і 0,2% у другому кварталі відповідно порівняно з 0,5% і 0,1% у першому кварталі). З іншого боку, в Італії ВВП скоротився у другому кварталі 2023 року (мінус 0,3%) після зростання на

0,6% у першому кварталі. У Канаді зростання також сповільнилося (до 0,3% у другому кварталі порівняно з 0,8% у першому кварталі). У Німеччині в другому кварталі темпи зростання залишалися незмінними після зниження у двох попередніх кварталах. Для прослідковування подальшої тенденції зміни приросту ВВП доцільно навести його за третій квартал 2023 року (рис.2.3).

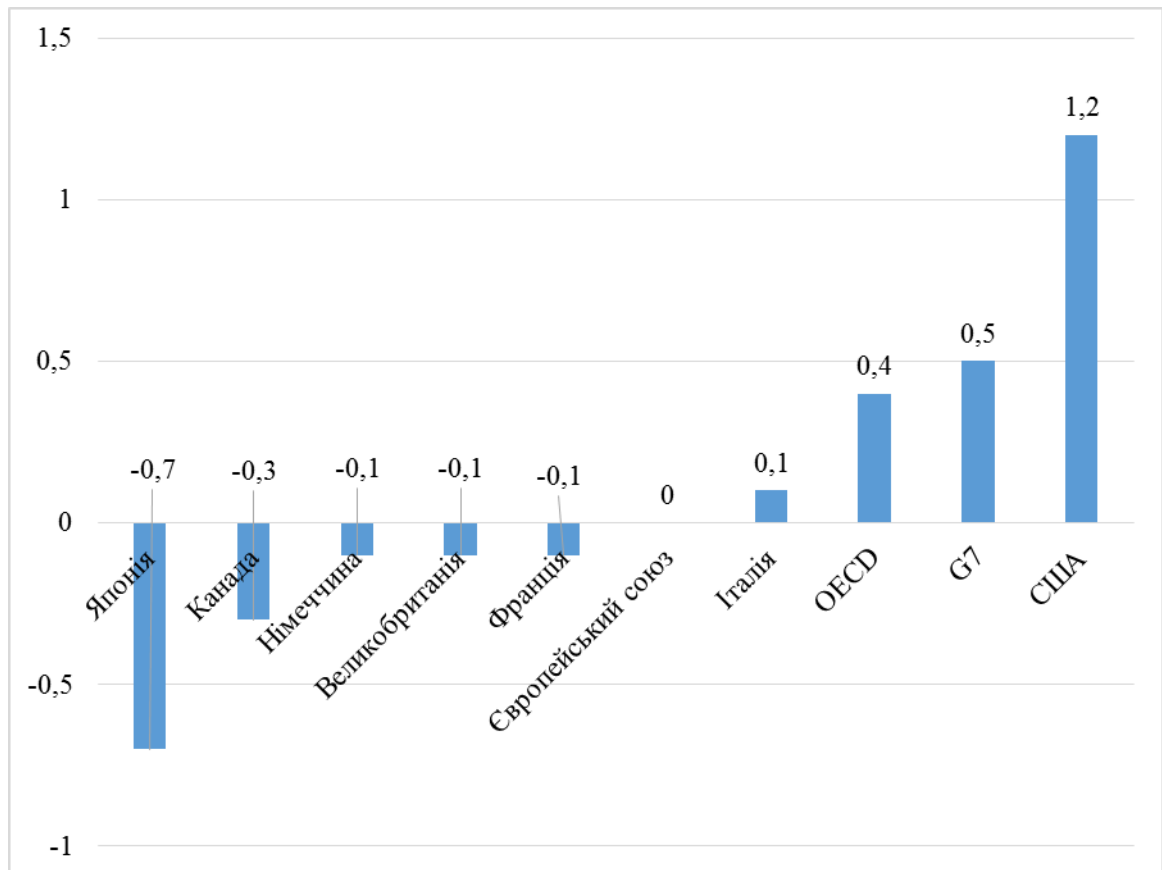


Рис. 2.3. Валовий внутрішній продукт (зміна до попереднього кварталу)
Джерело: складено автором на основі [184].

Кілька країн G7 опублікували детальну інформацію про основні фактори, що впливають на зміни ВВП. В Японії чистий експорт (експорт мінус імпорт) був основним драйвером зростання, відображаючи збільшення експорту на 3,2% і зниження імпорту на 4,3%, тоді як приватне споживання скоротилося в другому кварталі (мінус 0,5%). Аналогічним чином, у Франції чистий експорт підтримав зростання, тоді як приватне споживання скоротилося (мінус 0,3%). Навпаки, у Сполученому Королівстві збільшення приватних і державних видатків підтримувало економічне зростання, тоді як

чистий експорт продовжував залишатися стримувальним фактором. Останнє мало місце і в Німеччині, що відображає падіння експорту на 1,1%. У США інвестиції та приватне споживання сприяли зростанню ВВП, хоча зростання приватного споживання значно сповільнилося (до 0,4% у другому кварталі порівняно з 1,0% у першому кварталі). Згідно з попереднім аналізом, опублікованим Італією, скорочення їхнього ВВП відобразило скорочення внутрішнього попиту (включно зі змінами в запасах).

З країн ОЕСР, найближчих (географічно) до війни в Україні, ВВП Литви сильно відновився у другому кварталі 2023 року, збільшившись на 2,8% порівняно зі скороченням на 2,1% у першому кварталі. Навпаки, у Польщі ВВП різко скоротився у другому кварталі 2023 року (мінус 3,7%) після зростання на 3,8% у першому кварталі. ВВП в Угорщині продовжує скорочуватися (мінус 0,3%) четвертий квартал поспіль. Серед інших країн ОЕСР, за якими доступні дані, найсильніше зростання ВВП у другому кварталі зафіксоване в Ірландії (3,3%), за нею слідує Словенія (1,4%) і Коста-Ріка (1,3%). Навпаки, у десяти країнах ОЕСР ВВП скоротився, особливо в Польщі (мінус 3,7%), за якою йдуть Швеція (мінус 1,5%) і Колумбія (мінус 1,0%) [185].

У таблиці 2.2 наведено десять найбільших готельних груп світу, кількість номерів та їх процентну зміну з 2022 по 2023 рік. Протягом трьох років поспіль десятка найбільших світових готельних компаній у топ-300 залишалася незмінною. Зростання всередині мереж триває. InterContinental Hotels Group (IHG) була найбільшою готельною мережею, яка в 2023 році управляла понад 600 000 номерами та планувала додати 250 000 номерів у наступні п'ять років. Wyndham Hotel Group придбала два бренди Global Hyatt - економ-бренд Microtel Inns & Suites, а також Hawthorn Suites, що збільшило кількість керованих готелів мережі на 500 одиниць. У 2022 році Hilton, четверта за величиною мережа готелів у світі, додала до групи 300 нових готелів. Асог мав 17 000 додаткових номерів, 20 найкращих готельних брендів очікують досягти 1,1 мільйона номерів у 8500 готелях до 2025 року,

що означає збільшення пропозиції на 20%.

Таблиця 2.2

Десятка найкращих готельних груп світу

2024	2023	Готельна група	Країна	Готелі		Номери		Відхилення	
				2024	2023	2024	2023	Абсолютне	Відносне
1	1	Марріотт Інтернешнл	США	8691	8194	1574486	1502513	71973	4,8%
2	2	Цзинь Цзян (в т.ч. Рендіссон Хотел Груп)	Китай	13218	12267	1336399	1240507	95892	7,7%
3	3	Хілтон Ворлдвайд (Hilton Worldwide)	США	7438	7085	1166828	1113727	53101	4,8%
4	4	ІНГ	Велика Британія	6333	6136	939677	902805	33872	3,8%
5	5	Виндхам Хотел Груп	США	9178	9059	871794	842510	29284	3,5%
6	7	Хотел Уорлд Груп	Китай	8866	7943	845573	750445	95128	12,7%
7	6	Аккор	Франція	5584	5445	821518	802269	19249	2,4%
8	8	Чойс Хотелс	США	7527	7487	632986	627804	5182	0,8%
9	9	ВТН Хотелс	Китай	6263	5983	481503	467983	13520	2,9%
10	10	ОУО (Données 2023)	Індія	16128	16128	404154	404154	0	0

Джерело: складено автором на основі [186].

Під час глобальної економічної кризи відновлений ентузіазм став очевидним у 2023 році порівняно з 2022 роком: 170 000 нових номерів у Північній Америці, 138 000 у Європі та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, керуючи 98 000 номерами, що відповідає збільшенню на 3,1 %, 2,2 % та 1,9 %, відповідно. І Латинська Америка, і Близький Схід демонструють значне зростання на 4,8% з 63600 нових номерів у Латинській Америці та на 4,2% з 52 700 нових номерів на Близькому Сході [186].

Готельний сектор не самотній, коли йдеться про зростання та важливість їх ролі як операторів мережі. Ресторани, зокрема кав'ярні та сектор швидкого харчування, значно зросли в багатьох операціях по всьому світу, як правило, через формат франшизи. У ресторанному секторі в мережевих операціях домінують знакові імена фаст-фуду, більшість з яких мають американське походження (McDonalds, Pizza Hut, Subway, Burger King, Starbucks і KFC серед інших), які працюють понад 10 000 одиниць по всьому світу. Менші за кількістю місць, але однаково важливі з точки зору глобалізації культури харчування, є ключові знакові тематичні ресторани,

такі як Hard Rock Café (заснований у Великобританії), Nando's (Південна Африка), Planet Hollywood (США) і TGI Friday's (США). Усі ресторани швидкого харчування та тематичні ресторани пропонують високостандартизовані продукти та послуги з обмеженими варіаціями від місця до місця в різних країнах і континентах. Усі вони використовують спрощений робочий процес, щоб вимоги до навчання були обмеженими, і таким чином роботу могли виконувати молоді випадкові працівники, які працюють неповний робочий день. У такому робочому середовищі організація робочого місця та процеси соціального діалогу поза мінімальними вимогами є досить незвичними.

Індустрія гостинності є надзвичайно трудомісткою галуззю і значним джерелом зайнятості. Вона є одним із найбільших у світі творців робочих місць, що вимагають різного рівня кваліфікації, і дозволяє швидко влитися в робочу силу молоді, жінкам і трудовим мігрантам. На неї припадає 30% світового експорту послуг. Що стосується ланцюжка поставок у секторі, то одне робоче місце опосередковано створює приблизно 1,5 додаткових робочих місць в суміжних галузях економіки. У 2023 році в глобальній економіці на сектор припадатиме понад 235 мільйонів робочих місць, що еквівалентно приблизно 8% від загальної кількості робочих місць (прямих і непрямих), або одне з кожних 12,3 робочих місць.

За даними ЮНВТО, у 2019 році світова економіка забезпечить 296 мільйонів робочих місць у цьому секторі. Очікується, що в 2025 році сектор в цілому створить близько 9% загального ВВП, а його прямий внесок становитиме 3,2% загального ВВП. Його інвестиції оцінюються в 9,2% від загального обсягу інвестицій. Промисловість у самому ЄС створює понад 5% ВВП ЄС, забезпечуючи 9,7 мільйона робочих місць (5,2% від загальної кількості робочої сили). Якщо врахувати супутні послуги, такі як виробництво та сільське господарство, які залежать від попиту на послуги індустрії гостинності, то вона опосередковано створює близько 10% ВВП ЄС і забезпечує зайнятість 12% робочої сили. У країнах ОЕСР частка від

індустрії гостинності у ВВП коливається від 1,9% у Данії до 10,7% в Іспанії. Що стосується їхньої частки в загальній зайнятості, то вона коливається від 2% у Данії до 12,7% в Іспанії (рис.2.4).

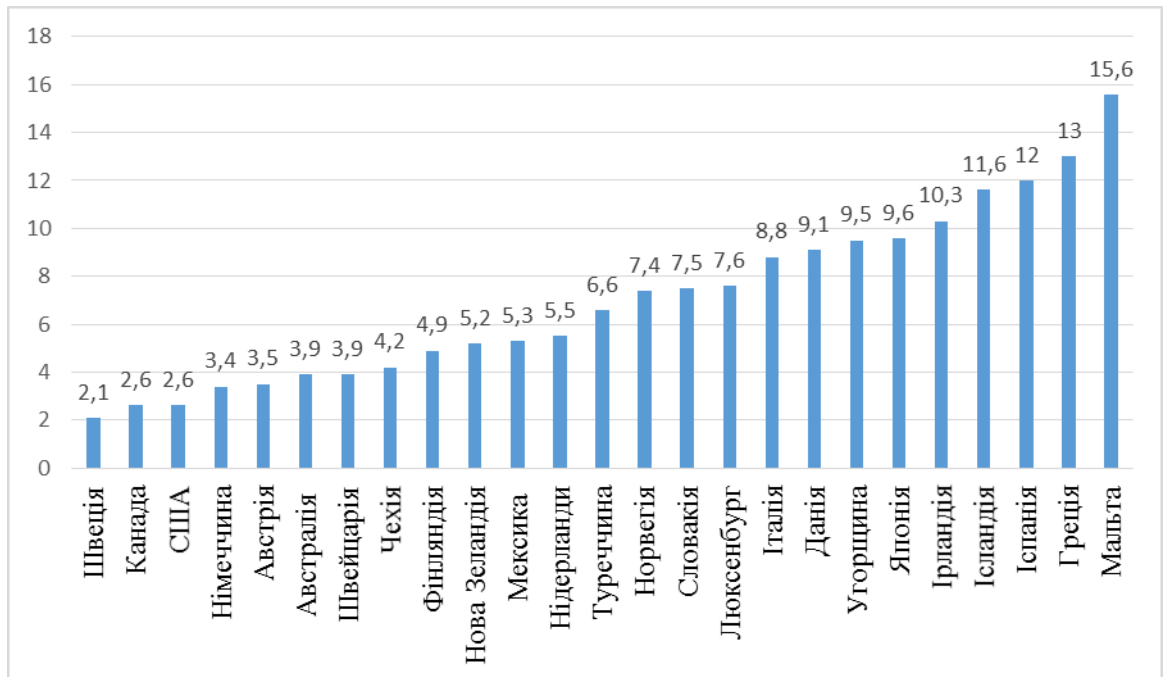


Рис.2.4. Відсоток зайнятості населення у індустрії гостинності відносно інших видів промисловості по країнах світу, у відсотках, 2021 рік
Джерело: узагальнено автором на основі [187].

Крім того, кілька країн, що не є членами ОЕСР, продемонстрували значне зростання міжнародного туризму як у DESTИНАЦІЯХ, так і на ринках походження (зокрема, Бразилія, Китай та Індія), причому на туристичні економіки, що швидко зростають, припадає значна частка ВВП і загальної кількості зайнятих. У Тихоокеанському регіоні туризм робить значний внесок у ВВП. На Фіджі цей сектор забезпечує роботою понад 40 000 осіб і робить значний внесок у валютні резерви. У 2005 році 1 мільйон доларів США створив близько 63 робочих місць на Фіджі. В Єгипті кожен мільйон доларів, інвестований в готелі, створює 18 прямих і 12 непрямих робочих місць [188, с. 50].

Індустрія гостинності характеризується різноманітністю, складністю, взаємозв'язком і фрагментарністю з точки зору трудових відносин. Прямі

професії - це не єдині робочі місця, пов'язані з діяльністю сектору (наприклад, працівники готелів та ресторанів); існує також багато робочих місць, які мають опосередкований зв'язок із сектором (наприклад, водії таксі, інших видів транспорту, туристичні гіді, сувенірні крамниці). Ці відносини впливають на різні типи трудових договорів, які включають повну, часткову, тимчасову, випадкову та сезонну зайнятість, і мають значні наслідки для розвитку людських ресурсів у цьому секторі. Сектор часто перетинає нечіткі межі між неформальною та формальною економікою, а деякі офіційні заклади пропонують роботу на чорному ринку [189, с. 20].

На відміну від інших галузей, зайнятість у цій сфері, як правило, орієнтована на людей віком до 35 років, половина з яких - до 25 років, і значну частину цього відсотка становлять жінки. В Іспанії 43,4% працівників у цьому секторі - це люди віком 25-34 роки.

Бюро трудової статистики США повідомило про більшу кількість працівників у віці від 16 до 20 років, ніж у віці від 20 років і старше, які працюють у сфері приготування їжі та обслуговування. Однак ця традиційна характеристика зіткнеться з проблемами в майбутньому, оскільки наявність старіючої робочої сили в таких регіонах, як Європа, Японія та Північна Америка, означає, що сектор у майбутньому залежатиме від старшого віку працівників - і більшої частки трудових мігрантів - з потенційним впливом на умови праці, продуктивність та імідж бренду [190, с. 209].

Структура споживчого попиту в готелях і ресторанах вимагає умов праці, які часто характеризуються як несоціальні та ненормований робочий день у вигляді розділених змін, змін у вихідні дні, нічних змін або роботи у святкові дні. Такі умови праці посилюють стрес для працівників із сімейними обов'язками, особливо для жінок, які несуть основний тягар догляду за дітьми та людьми похилого віку, а також виконання домашніх обов'язків. Залежність від членів сім'ї - або приватних чи державних служб - у догляді за дітьми стає вирішальною для цих працівників [191].

Переважання зайнятості за викликом, випадкової, тимчасової, сезонної

та неповної зайнятості пов'язане з незахищеністю, порівняно низькою оплатою праці (часто нижчою за середню по країні), нестабільністю роботи, обмеженими можливостями кар'єрного зростання, високим рівнем субпідряду та аутсорсингу, а також високим рівнем плинності кадрів. Усе це варіюється від країни до країни.

У межах ЄС, хоча загальна тенденція схиляється до збільшення часткової зайнятості, існують значні відмінності між Португалією, де часткова зайнятість становить 5%, Великою Британією, де часткова зайнятість становить 50%, і Нідерландами, де цей показник сягає 68%. В Іспанії лише 64% робочої сили зайняті протягом усього року, що є наслідком зміни сезонів на курортах, які покладаються переважно на пляжний туризм. Субпідряди та аутсорсинг складають 4,6 відсотка працівників в Іспанії [192].

Важливо підкреслити, що цей сектор і його неформальні компоненти забезпечують значну кількість робочих місць для працівників з незначною формальною освітою або взагалі без неї, які не бажають брати на себе довгострокові трудові зобов'язання (наприклад, студенти). Крім того, сектор надає можливість знайти роботу мігрантам, а також працівникам, які мають сімейні обов'язки. Туризм може надати можливості для тих, хто стикається зі значними соціальними проблемами та обмеженими можливостями, у спосіб, який не завжди пропонується в інших середовищах [193].

Однак неформальна зайнятість, особливо на малих підприємствах, може також сприяти поширенню таких негативних явищ, як дитяча праця та гендерна нерівність. У всьому світі від 13 до 19 мільйонів людей віком до 18 років працюють у сфері, пов'язаній з туризмом. Вони становлять близько 10-15 % робочої сили в туризмі. І дівчатка, і хлопчики працюють за лаштунками в туристичних об'єктах, надаючи їжу та напої (особливо в неформальних вуличних закладах), підтримуючи рекреаційні заходи (ловля риби, перенесення покупок), або виготовляючи і продаючи дрібнички та сувеніри. Багато з них працюють довгі години в поганих або небезпечних умовах праці. За оцінками, 2 мільйони дітей у світі є жертвами комерційної

сексуальної експлуатації, значна частина якої пов'язана з розвагами і туризмом [193].

Але, важливо зазначити, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу, крім того, надають численні можливості для зменшення бідності в багатьох частинах світу. Лише у 2017 році готелі та ресторани в країнах, що розвиваються, принесли прибуток у розмірі понад 260 мільярдів доларів США. У 46 з 49 найменш розвинених країн сектор туризму був одним з провідних джерел іноземного експорту, а в 2016 році частка експорту туристичних послуг становила 53% від загального експорту послуг [194].

Але крім всього проаналізованого вище, потрібно зазначити, що індустрія гостинності створює робочі місця і робить значний внесок в економічне зростання, але вона не є автоматичним рішенням для подолання бідності. Тому важливо, щоб місцеві інвестори брали активну участь у її розвитку та пов'язаних з нею видах діяльності. Місцева робоча сила також може допомогти, залучаючи та заохочуючи використання місцевих компаній для надання транспорту, послуг та продуктів харчування, щоб сприяти зменшенню бідності на місцевому рівні. Хоча було розроблено багато невеликих проектів для поєднання туризму зі зменшенням бідності, у великих масштабах це вимагає реалізації ефективних національних планів стратегії зменшення бідності.

Для цілей нашого дослідження, вважаємо за потрібне уточнити, що у світовій теорії та практиці в туристській індустрії, готельній індустрії, індустрії гостинності спільним є те, що ці види економічної діяльності «працюють» для туристів, туристи є основними споживачами вироблених послуг.

Особливим є те, що готельну індустрію розглядають як складову частину індустрії гостинності (*hospitality industry*), туристську індустрію (*tourist industry*) - як самостійну індустрію, яка являє собою діяльність туристських фірм (туристських операторів і туристських агентів). Індустрія гостинності містить готельну індустрію (індустрію готелів та інших засобів

розміщення), індустрію ресторанів та інших підприємств громадського харчування, індустрію відпочинку й розваг, туристську індустрію, індустрію організації ділових заходів. Крім того, у світовій теорії та практиці виокремлюють бізнес-подорожі та індустрію MICE (Business Travel & MICE-industry), (абrevіатуру MICE становлять перші літери англійських слів: M - Meetings (зустрічі), I - Incentives (інсентив/мотиваційні/заохочувальні заходи), C - Conferences (також Conventions) (конференції/з'їзди), E - Exhibitions (виставки) [195].

Розвиток світового ринку туризму та, як наслідок, його інфраструктурного елемента – підприємств готельно-ресторанного бізнесу – характеризується наростанням обсягів інвестиційних вкладень. Це проявляється у підвищенні його ролі у соціально-економічному розвитку національних економік, створенні додаткових робочих місць, розвитку інфраструктури.

Світовий ринок туризму - один із найбільш швидко зростаючих сегментів світової економіки. Щорічний приріст ринку, за даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), становить понад 3%. Постійно збільшується значення країн, що розвиваються: у 2022 році частка туристів, які відвідали країни, що розвиваються, склала 47%. Експерти оцінюють збільшення припливу туристів до країн, що розвиваються, до 1 млрд до 2030 року.

У регіональному аспекті найбільший приріст у розвитку ринку туристичних послуг очікується в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, де, за прогнозами експертів Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) [196], кількість туристів збільшиться на 331 млн і досягне 535 млн 2030 р. (4,9% на рік). На Близькому Сході та в Африці також очікується зростання кількості туристів більш ніж удвічі - з 61 млн. до 149 млн. і з 50 млн. до 134 млн. відповідно. Обсяги туристичних ринків Європи та Північної Америки імовірно зростатимуть менш активними темпами (рис. 2.5).

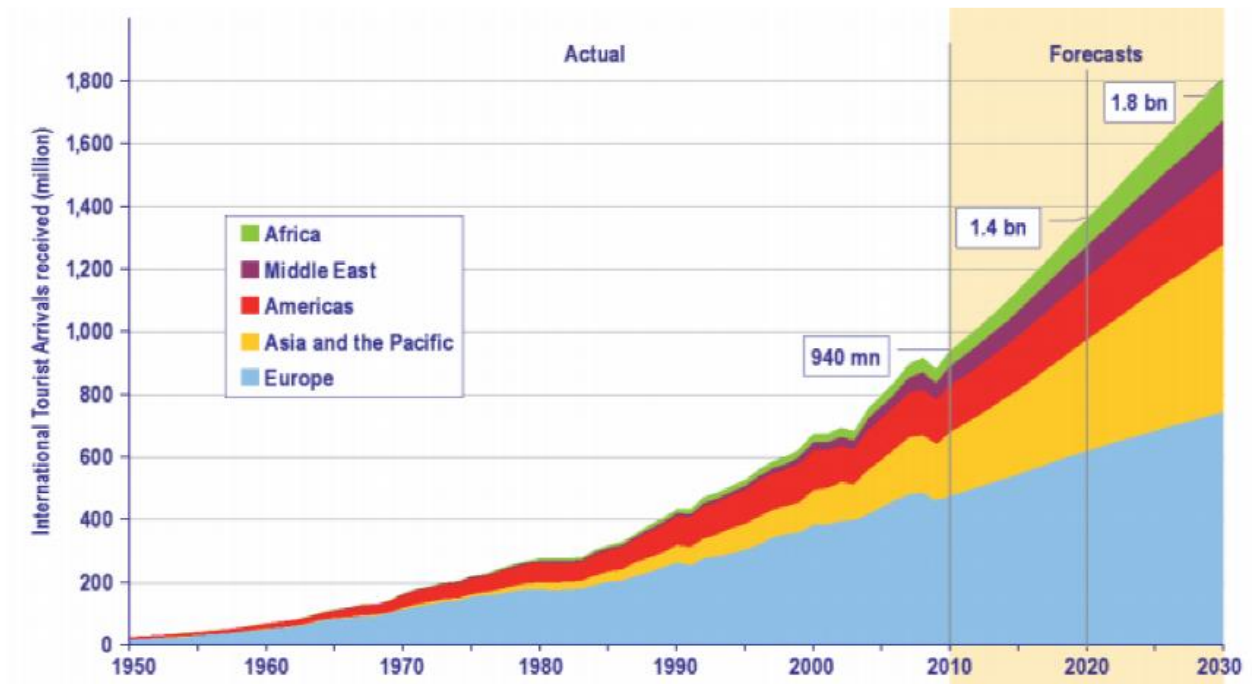


Рис. 2.5. Прогноз збільшення кількості туристів, що відвідали регіон (мільйон туристів, що прибули), до 2030 р.

Джерело: [196]

Новим акцентом у розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу стає формування та розвиток механізму наднаціонального регулювання та, відповідно, зростання ролі та значення міжнародних організацій (табл. 2.3).

Ці міжнародні організації, які мають елементи наднаціональності та концентрують ключові функції з регулювання та моніторингу процесів у світовому бізнесі, повинні сприяти вирішенню проблем глобального характеру.

Роль та значення цих організацій на сучасному розвитку світового бізнесу визначені необхідністю досягнення наступних завдань:

- гармонізація діяльності даних міжнародних організацій та національних регуляторів індустрії гостинності;
- адаптація світового бізнесу до ухвалення інституційних інновацій на регіональному та національному рівнях.

Розвиток системи наднаціонального регулювання світового готельно-

ресторанного бізнесу характеризується прогресивною реалізацією спільних зусиль міжнародних організацій щодо поширення загальних підходів, стандартів та кодексів для забезпечення ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу на регіональному та національному рівнях.

Таблиця 2.3

Міжнародні організації індустрії гостинності

Найменування організації	Цілі діяльності організації
Всесвітня туристська організація (UNWTO)	Всесвітня туристська організація - спеціалізоване агентство ООН і провідна міжнародна організація в галузі туризму. UNWTO відіграє вирішальну роль у просуванні, розвитку, життєздатності та універсальної доступності туризму, звертаючи особливу увагу на інтереси країн, що розвиваються.
Об'єднана федерація асоціацій туристичних агентств (UFTAA)	Є наступником Всесвітньої федерації асоціацій туристичних агентств (Universal Federation of Travel Agent's Associations), створеної в 1966 р. у Римі (Італія)
Міжнародна асоціація готелів і ресторанів (IH&RA)	Єдина у світі міжнародна організація у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Створена 1946 року в Парижі у Франції. Штаб-квартиру перенесено у 2008 р. до Женеви (Швейцарія)
Всесвітня рада з туризму і подорожей (WTTC)	Міжнародний форум глав найбільш значущих готельних компаній
Всесвітня асоціація туристичних агентств (WATA)	Міжнародна організація туристичних агентств, метою якої є підвищення професіоналізму роботи туристичних агентств. Займається розробкою стандартів ділової етики та якості обслуговування споживачів послуг.

Джерело: систематизовано автором.

Розвиток наднаціонального регулювання передбачає формування міжнародних правових актів і системи міжнародних стандартів, що виступають зведенням найбільш кращої практики діяльності в галузі. Розвиток системи міжнародних норм регулювання готельно-ресторанного бізнесу тісно пов'язаний із розвитком туристичної промисловості.

У дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених досить докладно

опрацьовано питання еволюції норм міжнародного права, яке, загалом, регулює туристичну сферу і, зокрема, готельно-ресторанний бізнес. Дослідження та оцінювання стану та проблем сучасного міжнародного права щодо туризму на є безпосереднім завданням нашої дисертаційної роботи, але уніфікація функціонування міжнародних та національних регуляторів щодо готельно-ресторанного бізнесу обумовлює формування вимог до розвитку «soft law», яке є елементом організаційно-економічного механізму діяльності підприємств, і в даному конкретному випадку готельно-ресторанного бізнесу. Вирізняють такі підходи до розуміння «м'якого права»: «передумови появи м'якого права знаходяться в середньовічному плюралізмі і в *lex mercatoria*.

Другий підхід пов'язує «м'яке право» з поняттями соціального права та правового плюралізму, що отримали розвиток завдяки європейським юристам антиформалістам наприкінці XIX ст. і пізніше» [197]. У цьому контексті можна припустити, що розвиток «м'якого права» виступає наслідком міжнародних відносин, що швидко розвиваються в умовах негнучкого реагування на інновації норм міжнародного права *hard law*. Прикладами розвитку напряму «м'якого права» можна вважати результати роботи Міжнародної асоціації готелів та ресторанів (IH&RA) (табл. 2.4).

Гармонізація діяльності міжнародних організацій у сфері регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанний бізнесу проявляється і в реалізації спільних програм та розробки регулюючих документів. Всесвітня туристична організація (UNWTO) та Міжнародна асоціація готелів та ресторанів (IH&RA) підписали 10 березня 2014 р. Меморандум про взаєморозуміння (Memorandum of Understanding), поєднуючи свої зусилля у розвитку підприємств готельно-ресторанний бізнесу. Меморандум спрямований на посилення співпраці цих організацій та спільну реалізацію ініціатив, пов'язаних з індустрією гостинності, включаючи проект The Nearly Zero- Energy Hotels (готелі із майже нульовим споживанням енергії) (NEZEN). Генеральний секретар UNWTO зазначив, що «індустрія туризму та

розваг – фундаментальна частина глобального туристичного сектору та транспорту у досягненні економічного зростання та створення робочих місць у всьому світі.

ІН&РА довго був стратегічним партнером UNWTO, і цей Меморандум дозволить нам співпрацювати для досягнення нашої спільної мети розвитку світового туризму» [198].

Таблиця 2.4

Результати діяльності Міжнародної асоціації готелів та ресторанів

Напрямок діяльності	Отримані результати
Захист інтересів учасників	Забезпечені гнучкість умов праці - Стандарти та правила регулювання надмірної ціни (Opposed Rjedimnant & Costly Standards & Regulations); Захист інтересів країн-членів у рамках Міжнародної стандартизації готельно-ресторанного бізнесу (International Hotels Standardisation); Боротьба проти незаконного використання товарних знаків; Боротьба проти збільшення ліцензованих зборів.
Реалізації ініціатив	Сприяння стійкому розвитку туризму через утворення Спільно з Програмою ООН з навколишнього середовища (UNEP, ЮНЕП) Щорічної екологічної премії та публікацією доповідей «Sowing the Seeds of Change»; Спільна реалізація програми із ЮНЕСКО «World Heritage Site Hotel Programme»; Створення кодексу «ЕСРАТ» Кодекс поведінки для захисту дітей від експлуатації у сфері подорожей та туризму (Code of Conduct for the Protection of Children from Exploitation in Travel Tourism); Розробка стандартів забезпечення безпеки праці; Програма захищена від ВІЛ/СНІДу на робочому місці спільно з ООН.
Експертні оцінки та аналіз	Складання статистичних звітів щодо розвитку готельно-ресторанного бізнесу та глобальних гостинних мереж; Спільні звіти з СОР Звіти з класифікації готелів в контексті порівняльного аналізу по всьому світу систем класифікацій готелів; Технічна допомога країнам у побудові систем класифікації готелів.

Джерело: систематизовано автором.

Сучасний розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу зберігає головні тренди, визначені на початку 2000-х на тлі яскраво виражених особливостей у регіонах. На міжнародний туризм та готельно-

ресторанний бізнес припадає близько третини світового експорту послуг та понад п'ять відсотків загального експорту товарів та послуг.

За оцінками експертів, обсяг інвестицій у світовий готельний ринок склав у 2023 р. 33 млрд дол. США [199]. При цьому у 2022 році міжнародні інвестиції досягли 31,8 млрд дол. США, що на 5% менше порівняно з 2021 р. Основними виступили інвестори зі США, Великобританії, Франції, Німеччини, Японії та Австралії (рис. 2.6).

Зберігається також тенденція домінування приватних інституційних інвесторів. Міжнародні інвестиції в готельно-ресторанний сектор світової економіки становлять близько 30% обсягу всіх інвестицій.

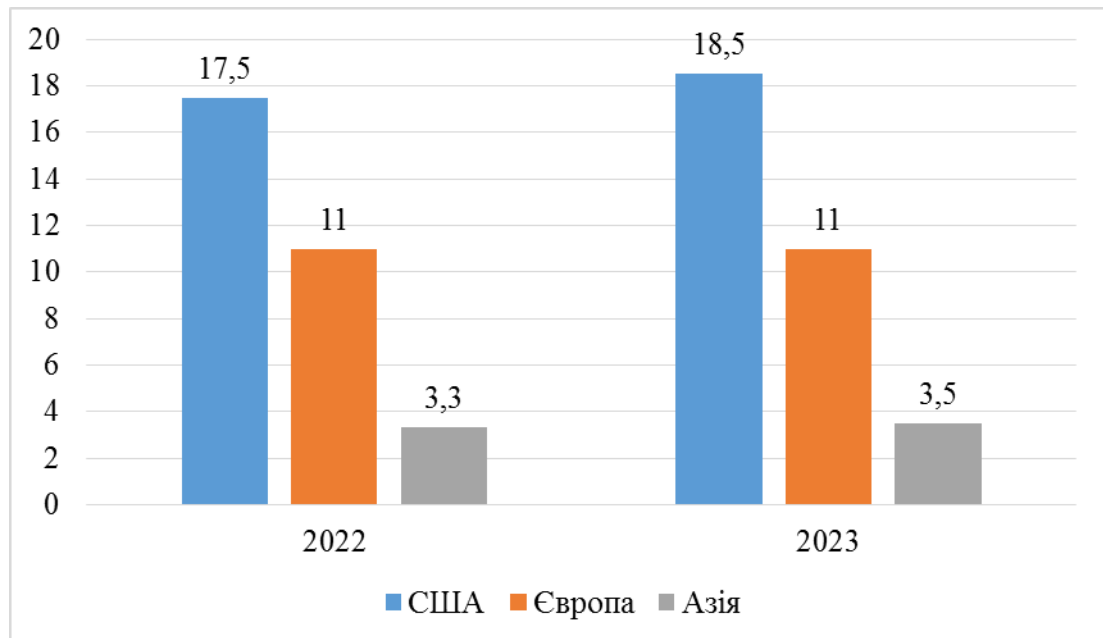


Рис.2.6. Обсяг інвестицій у світовий готельно-ресторанний бізнес
(млрд дол. США)

Джерело: складено автором

Інвесторами виступають насамперед міжнародні підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Ця обставина визначила зростання обсягів інвестицій в Америці на 1 млрд дол. США порівняно з 2022 роком. У європейському регіоні, на Близькому Сході та в Африці спостерігається збереження обсягів трансакцій на 11 млрд дол. США. Азіатський регіон хоч і демонструє невелике зростання обсягу трансакцій, проте основним

стримуючим фактором виступає невисокий рівень ліквідності активів готельно-ресторанного бізнесу. Основні центри світових інвестиційних ресурсів сконцентровано всвоїй більшості в Австралії та Японії.

Важливо зазначити, що основні тренди на світовому ринку щодо розвитку готельно-ресторанних підприємств не збіглися з ширшими економічними тенденціями у розвитку світової економіки. Основні показники розвитку світового готельного бізнесу свідчать про позитивні темпи зростання на тлі низхідних трендів економічного розвитку. Це дозволяє зробити висновок про те, що світові зміни готельно-ресторанного бізнесу послуг мають більш структурний характер, ніж залежать від циклічного розвитку світової економіки.

Таким чином, після оцінювання стану та тенденцій діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу дає змогу зробити висновок, що ефективність функціонування досліджуваних підприємств в турбулентних умовах та відповідь проблема, що формує зовнішнє середовище, вимагає від менеджменту відмовитися від традиційних форм та методів управління та залучити креативні підходи задля активізації резервів та більш ефективного використання існуючих потужностей.

Загалом, індустрія гостинності, і підприємства готельно-ресторанного бізнесу як її найвагоміша складова, потребують для успішної своєї діяльності значну кількість працівників, тобто є надзвичайно трудомісткими. Але з іншого боку, саме вони забезпечують велику кількість робочих місць із різним рівнем необхідної кваліфікації, що допомагає незахищеним часткам населення долучитися до виробничого процесу. Важливо, що не дивлячись на суспільні потрясіння (такі, як пандемія та війна у нашій країні) готельно-ресторанні підприємства зберігають все ще і сьогодні тренди, започатковані на початку століття. Але вони проявляються лише з урахуванням специфічного характеру певного регіону.

2.2. Оцінка стану та тенденції діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Сучасний стан готельно-ресторанних підприємств висуває певні вимоги до процесу управління ними, що полягає у гнучкості виробничого процесу, адаптивний механізм переключення бізнес-процесів задля задоволення споживачів, ефективне управління персоналом та інші напрями організаційно-економічного характеру. Такий підхід дозволяє сконцентруватися на основній меті управлінських рішень, яка полягає у комфортному та безпечному перебуванні споживачів у закладі. З метою успішного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу необхідно зосередитись на наступному:

1) компетентність персоналу та чіткий розподіл обов'язків, що є завданням кожного відділу та співробітника. Такий підхід дозволяє вести ефективний контроль не тільки з боку керівництва, а й підвищує відповідальність співробітника, його приналежність до підприємства. Важливо знати, скільки часу займає прибирання номера, як працює ресепшн, бути в курсі скарг, скільки з них опрацьовано штатом, володіти інформацією всіх рівнів менеджменту. Крім цього, інтерактивно взаємодіяти, вивчати проблеми та завдання менеджерів з обслуговування, діяльність кухарів у повсякденній роботі готельного підприємства;

2) делегування залишається важливою складовою поточної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Зі збільшенням частоти комунікацій між менеджментом та співробітниками, підвищується їхня відповідальність за результати праці;

3) своєчасна видача премій. Більшість персоналу підприємства готельно-ресторанного бізнесу вважається так званим «синім комірцем», що не вимагає систематичної професійної освіти, звідси впливає, що наявність найменшої програми навчання або підвищення кваліфікації підвищує ефективність послуг підприємства. Однак досить часто такому персоналу

оплачується мінімальний розмір праці, що саме по собі суперечить значущості роботи, що виконується: чистота приміщень, знання процедур і можливостей обслуговування, ввічливість, чемність і дружелюбність у відношенні з гостями, особливо у стресових ситуаціях;

4) запровадження системи довгострокового планування діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Загальновідомо, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу залежні від певних факторів зовнішнього середовища, наприклад, міжнародні або регіональні заходи, рівень розвитку регіону та природньо-кліматичні умови. Залучення зазначених факторів до системи планування дозволить своєчасно та планомірно виробляти товари та надавати послуги підприємствами. Наприклад, керівництво закладів влітку може внести пропозиції під час зимового сезону відпочинку, взимку скласти план літніх заходів, таких як весілля, сімейний відпочинок, також провести планування на осінній період - проведення конференцій, форумів, іншого з огляду на святковий період регіону та країни.

Створення управлінської інфраструктури не пов'язані з великими інвестиціями, а вимагає, передусім, наявності управлінського потенціалу, представленого високопрофесійними управлінськими кадрами, дефіцит яких у готельно-ресторанному бізнесі відчувається дедалі гостріше, що, накладає відбиток на гостроту проблем у цій галузі. Проведено величезну роботу щодо впровадження нової спеціальності «туризм» та «готельна справа», але поки кількість випускників не задовольняють потребу галузі в цілому. За останні роки (до повномасштабного вторгнення) виявляється інтерес до готельно-ресторанного бізнесу саме в таких містах, як Київ, Одеса, Львів та Харків, що підтверджується статистичними даними щодо кількості підприємств готельно-ресторанного бізнесу (табл. 2.5). Для нашого дослідження є цікавим, що в Одеській області розмір доходів від готелів у 2022 р. становив 166,1 млн. грн. Висвітлена інформація свідчить, що у 2022 р. 2466 підприємств галузі були діючими. Найбільше на таке збільшення вплинув

розвиток бізнесу у м. Києві на 1165 підприємств та Київській області на 141 підприємство. Важливо відмітити збільшення і по областях, що були визначені як лідери в цьому напрямі. Так, по Одеській, Львівській та Харківській області помітно збільшення відповідно на 188, 171 та 113 підприємство. Крім того, було помітно вже описану тенденцію: крім м. Київ із найбільшою питомою вагою кількість об'єктів розміщення та організації харчування посідає беззаперечне перше місце із питомою вагою 32,13% від загальної кількості по всій Україні. На другому місці є Одеська область із 8,86%, третє – Львівська із 8,46% та четверте - Харківська із 5,50%.

Таблиця 2.5

Кількість діючих на території України підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, 2020-2022 рр.

Області	2020	2021	2022	Питома вага в загальній кількості, 2022 рік, %	Відхилення абсолютне 2022 р. до 2020 р., одиниць
Україна	16323	17408	18789	100,00	2466
Вінницька	234	238	245	1,30	11
Волинська	190	199	213	1,13	23
Дніпропетровська	864	929	973	5,18	109
Донецька	755	774	795	4,23	40
Житомирська	181	186	196	1,04	15
Закарпатська	408	410	434	2,31	26
Запорізька	854	896	932	4,96	78
Івано-Франківська	388	405	435	2,32	47
Київська	846	893	987	5,25	141
Кіровоградська	152	160	167	0,89	15
Луганська	184	184	187	1,00	3
Львівська	1401	1478	1589	8,46	188
Миколаївська	414	436	449	2,39	35
Одеська	1493	1588	1664	8,86	171
Полтавська	313	323	336	1,79	23
Рівненська	156	161	173	0,92	17
Сумська	198	230	253	1,35	55
Тернопільська	172	177	186	0,99	14
Харківська	921	978	1034	5,50	113
Херсонська	397	432	467	2,49	70
Хмельницька	251	264	277	1,47	26
Черкаська	230	247	250	1,33	20
Чернівецька	194	209	224	1,19	30
Чернігівська	255	270	286	1,52	31
м. Київ	4872	5341	6037	32,13	1165

Джерело: розраховано автором на основі [200, с. 356]

Важливо зазначити, що подібна тенденція зберігалась протягом усього досліджуваного періоду 2020-2022 років, коли був що відчутний для галузі вплив карантинних обмежень та втрати внаслідок повномасштабного вторгнення. Для більш докладного аналізу сучасного стану управління готельними підприємствами нами використано аналіз та побудову кривої ABC (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Результати аналізу ABC кількості підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в Україні, 2022 р.

Області	Кількість підприємств	Ранг	Кумулятивна частка в ранжуванні	Частка в загальній сумі	Кумулятивна частка в загальній сумі підприємств
Україна	18789	-	100,00	100,00	100,00
м. Київ	6037	1	100	32,1305019	32,1305019
Одеська	1664	2	96	8,8562457	40,9867476
Львівська	1589	3	92	8,4570759	49,4438235
Харківська	1034	4	88	5,50322	54,9470435
Київська	987	5	84	5,2530736	60,2001171
Дніпропетровська	973	6	80	5,1785619	65,378679
Запорізька	932	7	76	4,9603491	70,3390281
Донецька	795	8	72	4,2311991	74,5702272
Херсонська	467	9	68	2,4854968	77,055724
Миколаївська	449	10	64	2,3896961	79,4454201
Івано-Франківська	435	11	60	2,3151844	81,7606045
Закарпатська	434	12	56	2,3098622	84,0704667
Полтавська	336	13	52	1,7882804	85,8587471
Чернігівська	286	14	48	1,5221672	87,3809143
Хмельницька	277	15	44	1,4742669	88,8551812
Сумська	253	16	40	1,3465325	90,2017137
Черкаська	250	17	36	1,3305658	91,5322795
Вінницька	245	18	32	1,3039544	92,8362339
Чернівецька	224	19	28	1,1921869	94,0284208
Волинська	213	20	24	1,133642	95,1620628
Житомирська	196	21	20	1,0431636	96,2052264
Луганська	187	22	16	0,9952632	97,2004896
Тернопільська	186	23	12	0,9899409	98,1904305
Рівненська	173	24	8	0,9207515	99,111182
Кіровоградська	167	25	4	0,8888179	100,00

Джерело: розраховано автором

Аналіз ABC використовується для класифікації ресурсів підприємства,

а також їхнього ранжирування для налагодженого та ефективного функціонування системи управління. В результаті аналізу будується крива ABC, згідно з якою, можна відзначити позиції та позначити лідерів, які становлять значну частку у виробництві товарів та послуг. Згідно з гіпотезою Парето та аналізу ABC - 20% товарів дають підприємству 80% всього обороту. В даному випадку є можливість ранжувати міста та області, що становлять «головні» 20% підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні за наявними показниками [201]. На початку аналізу ми порахували число елементів, потім визначили кумулятивну частку кожного з них у загальній сумі елементів шляхом поділу за пропорціями кожен елемент на 4,00 (100/25). Потім було розраховано частку, що займає двома, трьома тощо елементами та виконано ранжування міст та областей за кількістю номерів від максимального до мінімального їх значення, після чого було пораховано відсоткову частку регіонів в Україні. Так, перше місце займає м. Київ, 2-ге належить Одеській області, Львівська - посідає 3-тє місце, а останнє Кіровоградська область. Далі розраховали кумулятивну частку кожного з регіонів у загальній сумі номерів (останній стовпець у табл. 2.6), що є основою побудови кривої ABC (рис.2.7).

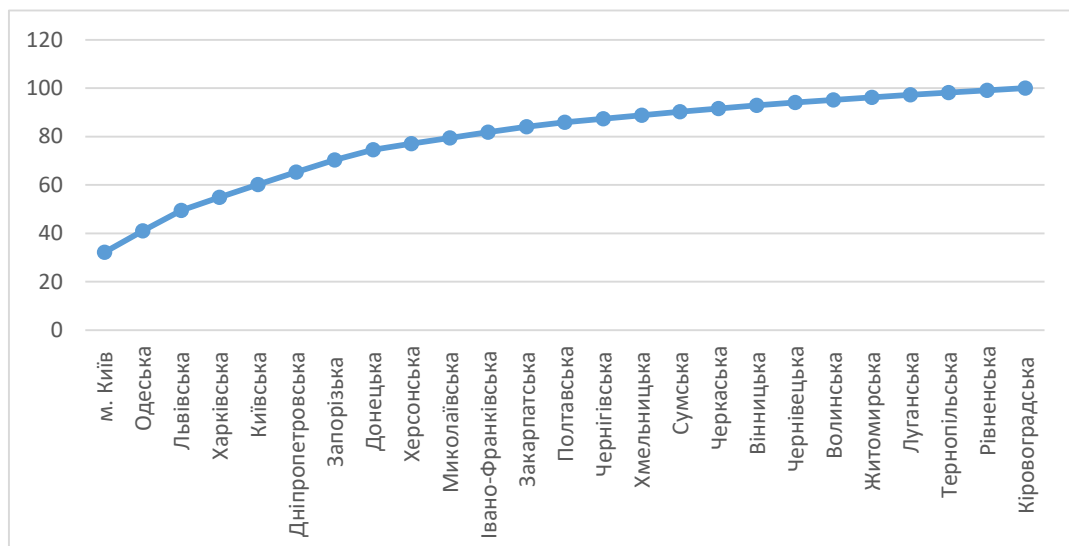


Рис.2.7. Крива ABC кількості підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні у 2022 році

Джерело: розраховано автором

На рис. 2.7 бачимо, як результати ранжування між областями України та м. Київ залежно від кількості підприємств готельно-ресторанного бізнесу. З проведеного нами аналізу ABC випливає, що на основі наявних статистичних даних щодо розвитку бізнесу можна провести класифікацію та ранжування міст та областей відповідно до розвитку показників підприємств в Україні. Таким чином, області та місто країни, що мають невеликий внесок серед показників розвитку готельно-ресторанних підприємств, на прикладі «лідерів» у тій чи іншій категорії, можуть дозволити розробку та подальше впровадження додаткових планів та стратегій їх виконання. Слід зазначити, що в залежності від показника змінюються також лідери в категоріях, що може пояснюватися високим рівнем кількості місць розміщення, великим пересуванням та мобільністю. Безумовно, регіональний розвиток як України загалом, і у межах її областей та м. Київ також має певне значення у становленні підприємств готельно-ресторанного бізнесу загалом, і управління ним. Україна є членом Всесвітньої Туристської Організації (ВТО) з 1997 р. Важливо зазначити, що 27 квітня 2022 року на Генеральній асамблеї ВТО ООН більшістю голосів було зупинено членство росії в цій організації [202]. За даними СОР, частка галузі в експорті країн, що входять до п'ятірки з найбільш розвиненою сферою туризму у світі, сягає 70%. Найбільш відвідуваною країною є Франція, потім США, Китай, Іспанія і Італія. Закриває десятку найпопулярніших країн світу Малайзія та Мексика [203].

Наступним етапом нашого дисертаційного дослідження має стати оцінка готельно-ресторанних підприємств за методикою SWOT/TOWS. Залучений інструментарій дозволяє досконаліше та точніше проаналізувати виклики та задачі, що постають перед менеджментом досліджуваних підприємств [204].

Результатом проведеної оцінки діяльності готельно-ресторанних підприємств було виокремлено наступні сильні сторони:

- ринок послуг ще є таким, що розвивається, тому ці послуги користуються підвищеним попитом серед населення;

- конкурентні стратегії, що використовуються в процесі управління, в поточному стані не потребують агресивної форми, тому не вимагають суттєвих витрат на свою розробку та впровадження;

- підтримка з боку держави через програми розвитку туризму;

- рівень економічного розвитку держави, що опосередковано впливає на збільшення кількості подорожуючих;

- знання та поінформованість про світову ситуацію та тенденції розвитку та ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом.

До слабких сторін можна віднести:

- слабо розвинену систему професійної підготовки кадрів;

- нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів країни, що впливає на збільшення привабливості одних регіонів та зниження других;

- низький рівень знань щодо ефективного ведення готельно-ресторанного бізнесу;

- недостатній рівень розвитку економічних галузей, готельно-ресторанних підприємств, що безпосередньо впливають на функціональну діяльність - шляхова та електрична інфраструктура, логістика, ринок будівельних матеріалів, продовольчий ринок тощо;

- розвиток готельно-ресторанних підприємств високого класу та нерозвиненість середніх, що негативно впливає на рівень попиту.

Шансами ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом є:

- інвестиційна привабливість ринку готельно-ресторанних послуг країни, що сприяє передачі ноу-хау ефективного управління;

- залучення молодих спеціалістів;

- соціально-економічний регіональний розвиток може сприяти маркетинговій стратегії, 3BL, стратегії розвитку людських ресурсів, доходів готельно-ресторанних підприємств тощо.

- формування середнього класу населення, що забезпечить постійний попит та розвиток готельно-ресторанних підприємств середнього рівня;

- прогресування ринку інфраструктури становлення готельно-

ресторанних підприємств.

До загроз ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом відносяться:

- економічна криза, що призведе до загального занепаду попиту на готельно-ресторанні послуги;
- у зв'язку з регіональним розвитком, підвищення рівня інфляції;
- входження іноземних мереж готелів та ресторанів міжнародного класу може призвести до агресивної конкурентної боротьби на ринку;
- військові дії на території України, пов'язані з ними втрати і руйнування;
- несприятлива податкова політика, адміністративні бар'єри та проблеми розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Виявивши сильні, слабкі сторони, шанси та загрози ефективного залучення процесу управління готельно-ресторанними підприємствами України нами проведено розсортування їх та оцінку кожного з факторів за рівнем значущості (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка факторів SWOT аналізу

Шанси	Оцінка	Загрози	Оцінка
a) інвестиційна привабливість ринку	0,13	a) економічна криза	0,27
b) молоді фахівці	0,2	b) інфляція	0,27
c) регіональний розвиток	0,34	c) агресивна конкуренція	0,06
d) формування середнього класу населення	0,06	d) військові умови	0,27
e) прогрес інфраструктури	0,27	e) адміністративні бар'єри	0,13
Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
a) перспективний ринок готельно-ресторанних послуг	0,13	a) непрофесійна підготовка кадрів	0,13
b) мінімальні витрати конкурентної стратегії	0,06	b) нерівномірний розвиток регіонів	0,34
c) підтримка держави	0,27	c) слабкі знання щодо готельно-ресторанного підприємства	0,27
d) економічний розвиток держави	0,34	d) невисокий розвиток сполучених галузей	0,2
e) доступ до знань ринку готельно-ресторанних послуг	0,2	e) нерівномірний рівень дорогих та середніх готельно-ресторанних підприємств	0,06

Джерело: складено автором

На даному етапі оцінка кожного з факторів проводиться шляхом парного аналізу, техніка якого дозволяє визначити частку кожного складового елементу в загальному обсязі значень. В основі парного аналізу (аналіз пар) лежить можливість оцінити відсотковий зміст кожного з елементів шляхом об'єктивної оцінки та суджень автора. Парний аналіз також можна застосовувати у виборі рішень елементарних завдань встановлення частки складового. Таким чином, спочатку всі елементи сортуються в таблиці по вертикалі та горизонталі, потім проводиться оцінка взаємного впливу кожного з факторів шляхом розрахунку оцінки та місця кожного з факторів, можна виявити відсоткову частку кожного елементу в загальному значенні. Відповідно, оцінка досліджуваних факторів, що відносяться до потенційних шансів для розвитку підприємств займає 0,33%. Наступним кроком має бути складення аналітичного ключа для вірного та більш точного аналізу, тобто потрібно дослідити взаємний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, результати чого відображені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Результати аналізу TOWS/SWOT

Комбінації факторів	Аналіз TOWS	Аналіз SWOT	TOWS/SWOT
	Сума добутоків	Сума добутоків	Разом
Слабкі сторони/шанси	6,61	4,63	11,24
Слабкі сторони/загрози	5,88	3,33	9,21
Сильні сторони/шанси	8,28	8,51	16,79
Сильні сторони/загрози	4,94	3,91	8,85

Джерело: складено автором за джерелом [34]

Результати проведеного аналізу TOWS/SWOT досліджуваних підприємств можуть бути інтерпретовані наступним чином:

- найвище значення комбінації факторів має добуток сильних сторін та шансів і для діяльності готельно-ресторанних підприємств на поточному етапі їхнього розвитку властивим є стратегія під гаслом «максі-максі», що сконцентровано в домінуванні сильних сторін всередині підприємства та перевага зовнішніх шансів [205];

- для продовження ефективного стратегічного управління готельно-ресторанних підприємств України, насамперед, важливим є соціально-економічний розвиток, який стимулює попит на послуги середнього та високого класу, подальший інфраструктурний міжгалузевий розвиток, виконання програми розвитку перспективних напрямів (розробка, розвиток, просування послуг), впровадження маркетингової політики, підвищення професійної підготовки кадрів, пропаганда еко-туризму, розвиток привабливих природних зон, просування здорового способу життя тощо;

- вирішальним є створення сприятливих умов впровадження заходів підтримки ведення бізнесу малих та середніх підприємств, які підвищують інвестиційну активність, тим самим сприяючи стимуляції регіонального розвитку через надання додаткових робочих місць, підвищення рівня професіоналізму кадрів, загальний соціально-культурний розвиток тощо;

- розглянути для покращення загальних впливових та визначальних факторів розвитку управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в Україні - виділення додаткових коштів на розвиток інфраструктури туризму, програми та стратегії загального розвитку;

- характерними є негайні реакції у відповідь на нововведений продукт на споживчому ринку, що з одного боку позитивно впливає на попит, проте з іншого збільшує шанс різкого падіння циклу життя продукту у зв'язку з втратою інтересу з боку споживачів.

Таким чином, для ефективного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу основними проблемами залишаються недофінансованість сектора малого та середнього бізнесу, недостатня підтримка з боку держави, рівень інфляції цін на нерухомість, незнання сфери франчайзингу з боку населення, слабкий рівень надання пільг, а також завуальованість підприємницької діяльності в країні.

Важливим є позначити вагомість індустрії гостинності для соціально-економічного розвитку в більшості країн світу через те, що інтенсивність її розвитку доповнюється соціальними зв'язками між країнами, відповідає на

потреби споживачів та продукує створення нових робочих місць. Готельно-ресторанний бізнес на початку ХХІ ст. продовжує успішно утримувати позиції і на міжнародному ринку, всупереч пандемії та війнам, і цьому сприяло два наступні чинники: перше - отримання доходів підприємствами сектору, розширення географії; друге - підвищення рентабельності підприємства, стимулювання іноземного інвестування. Діяльність готельно-ресторанних підприємств України, як і в інших країнах, що розвиваються, має потенційно великі потужності для успішного розвитку. Незвична історична дійсність, винятково унікальні пам'ятки історії, збережена самобутність культури, потреба у реконструюванні всіх зруйнованих об'єктів після закінчення збройної агресії зі сторони РФ на території нашої країни, готовність інтенсифікувати розвиток співпраці із країнами-партнерами позитивно впливатимуть на розширення сфер функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Проведена оцінка стану та тенденцій діяльності готельно-ресторанних підприємств дозволили сформулювати наступні висновки:

- готельно-ресторанний бізнес як один із видів підприємницької діяльності виявився більш наближеним до ринкових коливань попиту та пропозиції. Для готельно-ресторанних підприємств, що надають послуги, з'являється можливість розробки системи оцінок сервісу на ринку послуг;

- дослідження ситуації, що склалася з діяльністю готельно-ресторанних підприємств дає можливість стверджувати, що ефективність готельно-ресторанного бізнесу, насамперед, пов'язана зі ступенем ефективності управління;

- управлінська інфраструктура не пов'язані з великими інвестиціями, й у більшості випадків потребує високопрофесійного управлінського потенціалу, брак якого відчувається дедалі гостріше.

2.3. Характеристика контексту діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

До традиційних характерних закономірностей діяльності готельно-ресторанних підприємств в останні періоди відносять інтенсивний розвиток пропозиції на ринку, розвиток міжнародних ланцюгів та мереж підприємств МСБ, активне залучення інноваційних досягнень в частині цифровізації бізнес-процесів підприємств.

Поглиблення спеціалізації готельних та ресторанных підприємств взаємопов'язані з такою тенденцією, як формування міжнародних ланцюгів, що відіграє певну роль у просуванні високих стандартів обслуговування. На сьогодні разом із традиційними готелями та ресторанами створюються спеціалізовані підприємства з відповідним набором послуг та страв, спрямовані на обслуговування представників певного сегменту ринку туристських послуг. В Україні зростає кількість готельно-ресторанних підприємств (див. табл. 2.5), але доцільно проаналізувати і обсяг надаваних ними послуг (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Обсяг наданих послуг суб'єктами господарювання готельно-ресторанного бізнесу

Показник	2010	2015	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. до 2010 р.
Разом, млн. грн	16578,9	29069,3	77863,2	66445,1	107285,4	38181,4	21602,5
Підприємства, %	70,0	62,8	54,2	45,5	44,8	93,3	23,3
Фізичні особи-підприємці, %	30,0	37,2	45,8	54,5	55,2	6,7	-23,3

Джерело: складено автором на основі [206, с. 330]

Виходячи із наведених даних в таблиці 2.9, можемо підтвердити підвищення обсягу надаваних послуг суб'єктами господарювання готельно-ресторанного бізнесу, що за 12 років досліджуваного періоду збільшився на

21602,5 млн. грн, тобто більше ніж у 1,5 рази. Але, подібне зрушення було обумовлено не лише збільшенням обсягу надаваних послуг в натуральному їх вираженні, але і суттєвим ростом інфляції за цей період, сукупний індекс якої за досліджуваний період дорівнює 400,37%. На окрему увагу заслуговує структурні зрушення підприємств та фізичних осіб підприємців, питома вага останніх за досліджуваний період зменшилась на 23%. Ситуація, що склалась, відображає підвищений попит на послуги підприємств та зниження попиту на послуг, що надаються фізичними особами-підприємцями. Це свідчить про високий рівень довіри до діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Наступним доцільно проаналізувати зміни щодо структури засобів розміщення. Проаналізуємо їх як характерний приклад готельно-ресторанних підприємств. Так, загальна їхня кількість по Україні може бути показана за допомогою рисунку 2.8. Як видно із наведеної в ньому інформації, за досліджуваний період їхня кількість зменшилась на 1359 одиниць, що, безумовно, негативно характеризує тенденцію, що склалась. Нажаль, статистичні дані у нашому дослідженні можуть бути показані більшою частиною до початку повномасштабного вторгнення через постійний моніторинг країною-агресором мережі інтернет.

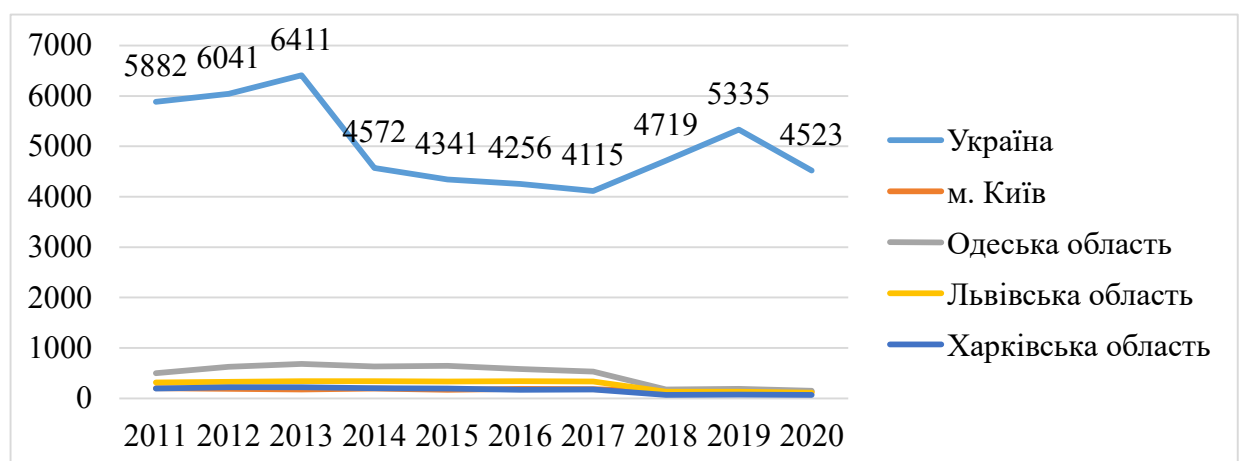


Рис. 2.8. Кількість колективних засобів розміщення, од
Джерело: складено автором на основі [206]

Але для більш наочного відображення даних було додано інформацію

ще по областях, які в п.2.1 були виділені як найбільш активні щодо ведення готельно-ресторанного бізнесу, а саме: м. Київ, Одеська, Харківська та Львівська області. Зображені тренди підтверджують необхідність проведення більш глибокого аналізу щодо тенденції зміни основних характеристик діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Так, з метою більш об'єктивного дослідження доцільно проаналізувати кількість фактично проведених ліжко-днів у цих колективних засобах розміщення за аналізований період (рис. 2.9).

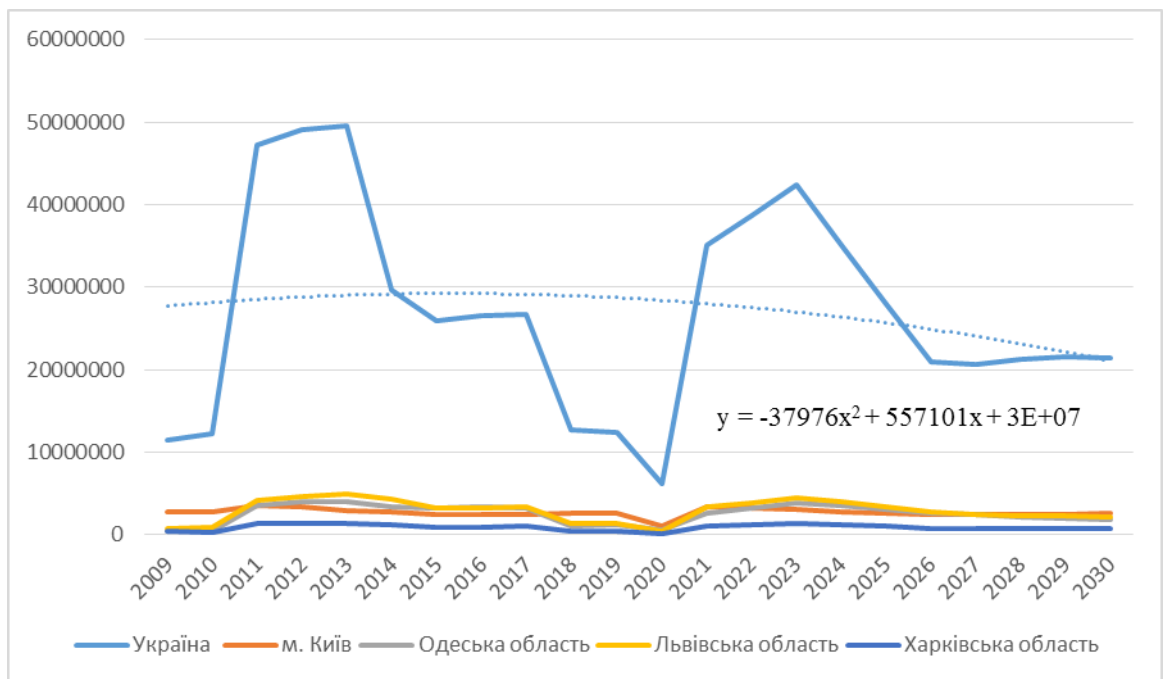


Рис. 2.9. Кількість фактично проведених ліжко-днів у колективних засобах розміщення, од.

Джерело: складено автором на основі [207]

На рис. 2.9 відображено кількість фактично проведених ліжко-днів у колективних засобах розміщення по Україні, м. Київ, Одеській, Львівській та Харківській області. Крім того, авторами запропоновано розрахунок тенденції розвитку даного показника до 2030 року, яка, на жаль, не буде мати позитивного характеру. Саме тому ситуація, що склалася з управління діяльності підприємств галузі потребує детального дослідження та виявлення заходів, що допоможуть її переломити.

До складу ринку розміщення входять, разом із підприємствами

готельного господарства додаткові засоби розміщення, які досить стрімко розвиваються протягом останніх років і конкурують із традиційним готельним підприємством, що становить значну загрозу його існуванню. Стрімкий розвиток сектора додаткових засобів розміщення в країні значною мірою зумовлений такими факторами, як:

- підвищення добробуту і зростання доходу певних верств суспільства;
- бажання громадян застрахуватися від інфляційних процесів;
- велика розбіжність вартості нерухомості у центрі міста і на периферії;
- збільшення ступеня мобільності населення;
- демократизація туристського попиту (доступність поїздки на відпочинок середніми та незаможними верствами населення);
- значні зміни у поведінці споживача ринку туристських послуг.

Доцільним, на нашу думку, є наведення зміни структури серед суб'єктів господарювання, залучених до надання послуг проживання та громадського харчування у проміжку 2011 до 2020 року (рис. 2.10 та 2.11 відповідно).

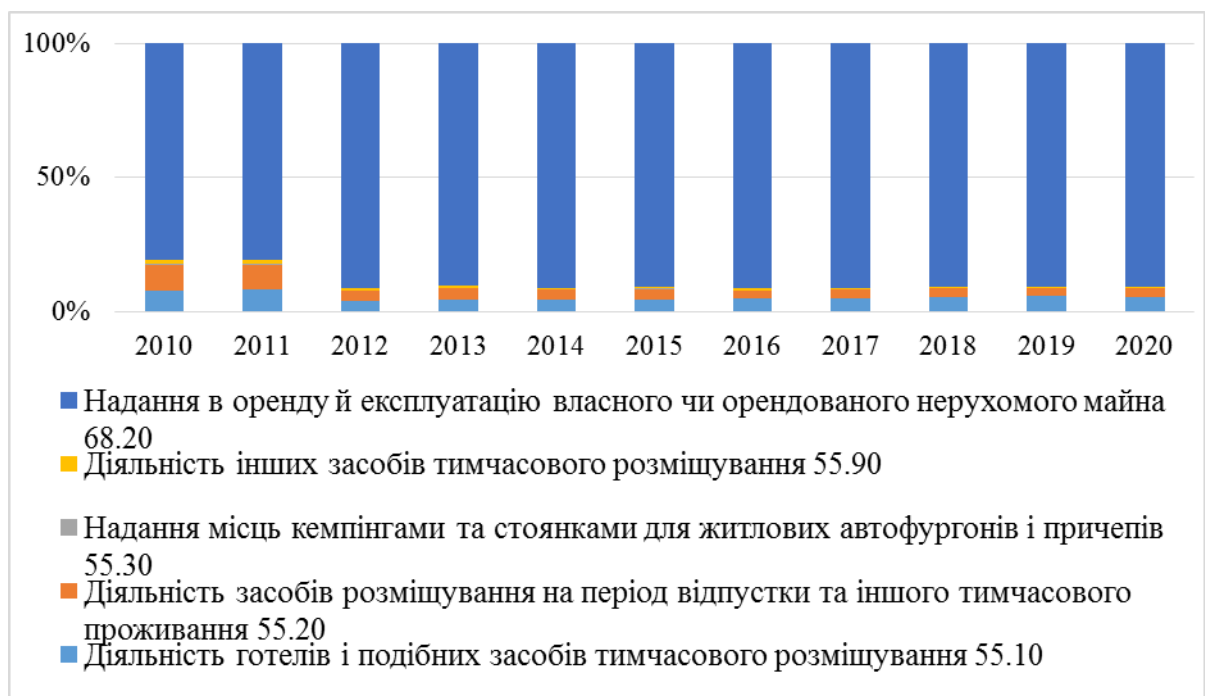


Рис. 2.10. Кількість суб'єктів господарювання, що надають послуги проживання, одиниць

Джерело: складено автором на основі [207]

Як видно з рисунку 2.10 найбільшу частку серед суб'єктів господарювання, що надають послуги проживання, мають такі, які зареєстровані за кодом КВЕД 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна».

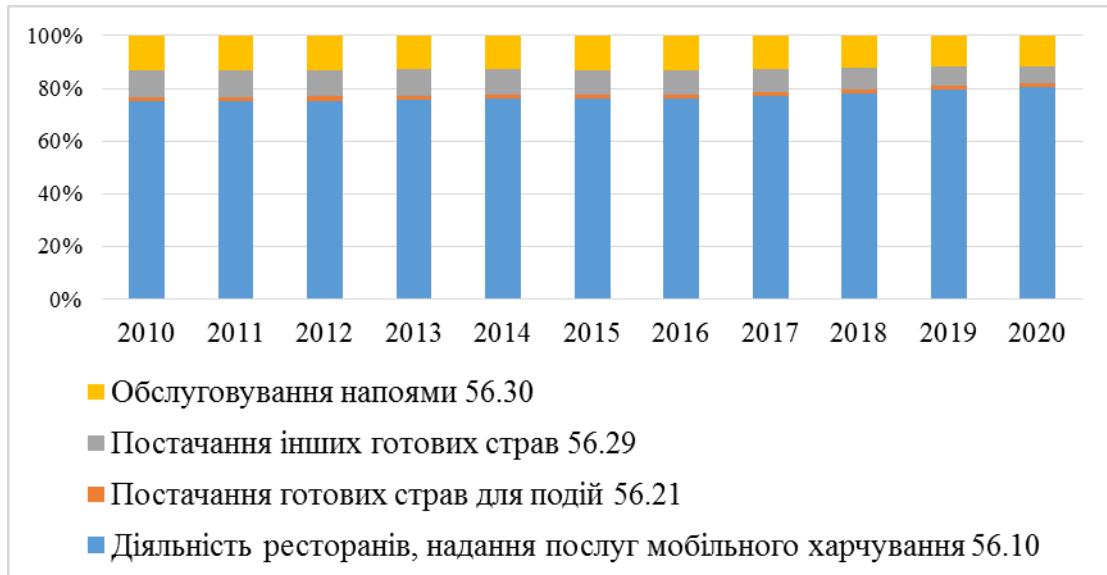


Рис. 2.11. Кількість суб'єктів господарювання, що надають послуги з забезпечення стравами і напоями, одиниць

Джерело: складено автором на основі [207]

Як видно з рисунку 2.11 найбільшою часткою є кількість суб'єктів господарювання, що за кодом КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів надання послуг мобільного харчування». Проведений аналіз дозволив сформулювати певні відмінні риси сучасного споживача:

- постійне прагнення до комфорту, до природи, індивідуалізм, незалежна манера відпочинку, бажання самостійного вибору дозвілля, обстановки;
- індивідуалізація попиту та диференціації пропозиції на ринку туристських послуг;
- іноземні туристи вважаються переважно клієнтами підприємств готельно-ресторанного бізнесу, тоді як вітчизняні громадяни є основними клієнтами додаткових засобів розміщення;
- створення ріелторських організацій, що включають широкий вибір

послуг зі здачі-зняття, купівлі-продажу нерухомості.

Дисперсійний аналіз використовується для того, щоб оцінити достовірність відмінності декількох вибірових середніх одночасної, тобто вивчити вплив одного контрольованого чинника на результативну ознаку шляхом оцінки його відносної ролі в загальній мінливості цієї ознаки, спричиненій впливом усіх чинників на діяльність готельно-ресторанних підприємств. Сутність дисперсійного аналізу полягає в розчленуванні загальної дисперсії досліджуваної ознаки на окремі компоненти, зумовлені впливом конкретних чинників, і перевірці гіпотез щодо значущості впливу цих чинників на досліджувану ознаку [208].

Порівнюючи компоненти дисперсії, один з одним за допомогою F-критерію Фішера, можна визначити, яка частка загальної варіативності результативної ознаки обумовлена дією факторів, що регулюються. У цьому дослідженні нами використано однофакторний аналіз, в основі якого лежить модель варіанти X_i , що виражає її відхилення від загальної середньої M з допомогою дії контрольованого чинника $X_{\text{факт.}}$ та дії випадкових причин $X_{\text{вип.}}$:

$$X_i = M \pm X_{\text{факт.}} \pm X_{\text{вип.}} \quad (2.1)$$

Використовуючи критерії Фішера, можна визначити вплив одного фактору на певний показник. Наприклад, як зростання середньомісячної заробітної плати в Україні може вплинути на зростання туристів, що виїжджають за кордон. На практиці, кожному елементу фактору, що вивчається, відповідає одна вибірка (градація), тому кожна групова (вбіркова) середня характеризуватиме реакцію об'єктів на відповідну дозу фактору, що вивчається, а ефект фактору, що вивчається, можна виразити як відхилення групової середньої від загальної середньої, звідси:

$$X_i - M = (M_j - M) + (X_i - M_j) \quad (2.2)$$

Узагальнюючи цей запис, ми маємо розкладання дисперсії, яке провадиться правилом складання дисперсій:

$$\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n (y_{ij} - \bar{y})^2 = \sum_{j=1}^m (\bar{y}_j - \bar{y})^2 n_j + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n (y_{ij} - \bar{y}_j)^2 \quad (2.3)$$

де

u_{ij} – значення результативної ознаки у i -ї одиниці в j -й групі;

i – номер одиниці;

j – номер групи;

n_j – чисельність у-ї групи;

\bar{y}_j - середня величина результативної ознаки у групі;

\bar{y} - загальна середня результативна ознака [208].

Дослідивши результати проведеного аналізу, ми можемо побудувати його відповідно до кількості відвідувачів у готелях. Для цього використовуємо програму MS Excel. Використовуємо функцію «Аналіз даних» у меню «Дані». Відзначивши вхідні та вихідні дані, вибудуємо їх у групи, щоб отримати результат однофакторного дисперсійного аналізу. Програма MS Excel автоматично вибудовує результати впливу груп (досліджуваний період 2010-2022 рр.) [208]. Отже, визначення впливу чинника, знайдемо F-критерій Фішера. Згідно з отриманими результатами, в даному випадку F-критерій дорівнює 0,191497134, що менше, ніж показники таблиці Фішера. Отже, вплив фактору досліджуваного періоду (2010-2022 рр.) є несуттєвим. Слід зазначити, що показники кількості обслужених туристів у готельних підприємствах за категоріями, можна розглядати кількома способами. У першому випадку, фактором впливу був період, що вивчається, далі використовуємо для дисперсійного аналізу впливу фактору категорії готелів. Підсумки аналізу представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Однофакторний дисперсійний аналіз впливу фактору категорій готелів,
2010-2022 рр.

Групи	Рахунок (період)	Сума	Середнє	Дисперсія
5-зіркові	1	2015,4	287,9143	7715,19143
4-зіркові	1	2135	305	5616,33333
3-зіркові	1	3066,8	438,1143	823,754762
2-зіркові	1	943,7	134,8143	693,454762
1-зіркові	1	326	46,57143	153,905714

Джерело: складено автором на основі [208]

В таблиці 2.10 категорії готелів представлені в першому стовпці і утворюють 5 груп (від 1-зіркових до 5-зіркових) і результати дисперсійного аналізу для цих груп наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Дисперсійний аналіз впливу фактору категорії готелів, 2010-2022 рр.

Джерело варіації	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Р-значення	<i>F</i> критичне
Між групами	659525,1	4	164881,3	54,9507545	2,2136E-13	2,689627574
Всередині груп	90015,84	30	3000,528			
Разом	749540,9	34				

Джерело: складено автором на основі [208]

Згідно з даними таблиці 2.11 F-критерій дорівнює 54,9507545, що значно вище за попередній результат, отже, залежність середнього значення вибірки має сенс. Порівнюючи з табличним значенням Р. Фішера можна зробити такий висновок: різні категорії готельних підприємств впливають на зростання/зменшення кількості відвідувачів, отже, дія цього фактору значна.

В описаних прикладах, значних факторів може бути кілька. Враховуючи дані по Україні, вони можуть бути такими:

- соціально-економічний розвиток;
- проведення низки заходів міжнародного значення;
- підвищення рівня життя населення;
- політична стабільність;
- інвестиційна активність тощо.

Окремі автори стверджують, що однофакторний дисперсійний аналіз дає не точну характеристику внеску фактору в загальну мінливість і для нього доводиться розраховувати якусь поправку. Застосовуючи дисперсійний аналіз, важливо завжди мати на увазі: незважаючи на те, що дисперсія використовує критерій Фішера, тим не менш, порівнюються одна з одною вибіркові середні арифметичні [209]. Слід зазначити, що проведений аналіз впливу періоду з 2010 по 2022 роки на кількість о відвідувачів готельних

підприємств несуттєвий, хоча в теорії часто йдеться про постійний економічний і соціальний розвиток і, здавалося б, можна стверджувати, що ці причини можуть впливати на психологічну поведінку споживачів, які вибиратимуть відпочинок із сервісним обслуговуванням, тобто в готелях. Однак, маючи уявлення про відмінність категорії готелів, і розглянувши другий приклад дисперсійного аналізу, нами виявлено, що фактор приналежності готелю до 5 або 1-зіркових готелів має сильний вплив на їхній вибір, отже, на чисельність споживачів, які відвідали готельні підприємства.

До проблем підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що стримують ефективний розвиток в Україні, належить досить низька рентабельність низки підприємств. Це ліквідує бар'єри, пов'язані, наприклад, зі споживчим попитом, адміністративними бар'єрами тощо, і державне управління готельно-ресторанним бізнесом неефективне.

Безумовним наслідком подібної ситуації є послаблення конкурентоспроможності послуг, що надаються підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, спадає обсяги залучення іноземного інвестування, що призводить до «просідання» ринку. Варто нагадати, що до початку збройної агресії досліджуваний ринок мав стійку тенденцію до розвитку. Зокрема, така тенденція проявлялась у великих містах країни, які є центрами урбанізації.

Найчастішими проблемами для діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу виступав фактор управлінський, тобто це не обмежувалося лише економічними та політичними причинами. Подолання цих викликів дасть змогу досягти розширення спеціалізації та диверсифікації послуг, побудувати концептуалізацію та індивідуалізацію сервісу, спростити кооперацію щодо брендингу.

Цікавим є дослідження розширення спеціалізації пропозиції діяльності досліджуваних підприємств та виявлення її основних чинників, включають: зміцнення соціальної бази та зміцнення індивідуалізації потреб споживачів. Якщо розглядати сектор додаткових засобів розміщення, він розвивається у напрямі підвищення стандарту якості обслуговування, й у перспективі

витіснятиме, і замінятиме собою готелі нижчих категорій обслуговування.

Разом зі спеціалізацією пропозиції у готельно-ресторанному бізнесі простежується тенденція до його диверсифікації, що пояснюється індивідуалізацією попиту, зростанням значущості активного відпочинку, підвищенням вимогливості споживача до якості послуг.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу спеціалізація та диверсифікація пропозицій пов'язані воєдино та взаємодоповнюють одна одну. Постійний пошук «ніш ринку» і зосередження пропозиції на окремому сегменті попиту, розширення асортименту послуг, що надаються, слід здійснювати в рамках єдиної концепції конкретного підприємства, якому повинні підпорядковуватися складові компоненти його життєдіяльності.

Концепція управління знаннями готельних підприємств пов'язана із класичною теорією конкурентних переваг. На цій основі, враховуючи нематеріальні активи та компетенції компанії, які у свою чергу є джерелом конкурентної переваги компанії, було розроблено низку моделей управління.

У першому розділі дисертаційної роботи нами було розглянуто кілька підходів до ефективного управління підприємствами готельно-ресторанними бізнесу (рис. 2.12). Найпопулярнішими з них є [210]:

- управління людськими ресурсами (Human resources management);
- менеджмент чи управління доходами (Yield, revenue management);
- управління якістю (Quality management);
- проектний менеджмент (Project management);
- управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer relationship management);
- управління ризиками (Risk management);
- операційний менеджмент (Operation management).

Наведені типи менеджменту охоплюють діяльність практично всіх рівні досліджуваних підприємств, що підтверджується зростаючою активністю та, відповідно, ефективністю їхнього функціонування. Очевидно, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу мають свої специфічні

методи підвищення рентабельності, що концентруються на зниженні рівня витрат та підвищенні прибутковості.



Рис. 2.12. Асоціативна карта ефективності управління підприємствами готельно-ресторанними бізнесу

Джерело: складено автором на основі [210]

Найважливішими показниками діяльності підприємств готельно-ресторанними бізнесу, у розумінні його ефективності, є показники потенційно наданих послуг, матеріальна та ціннісна ефективність використання цього потенціалу. Наприклад, основну групу показників ефективності готельного підприємства становлять кількість номерів, кількість ліжко-місць, а також безпосередньо можливість надання послуг, яка виражається за допомогою коефіцієнта кількості ліжко-місць та кількості днів перебування (враховуючи технічну експлуатацію) у певному проміжку часу (найчастіше протягом одного року або в коротшому, у випадку невеликих готельних підприємствах, які ведуть сезонну діяльність). Таким чином, показниками ефективності процесу роботи, наприклад, готельних підприємств є [211]: по-перше, кількість людино-днів перебування та кількість наданих ліжко-діб, згідно з прийнятим проміжком часу: протягом

року, місяця, тижня, тобто такого часу, коли було досягнуто максимуму або мінімуму (пік сезону або «мертвий» сезон). Ці показники можна застосувати щодо кожного гостя, незалежно від мети поїздки, країни походження, групи туристів чи індивідуальних гостей, за типами поїздок тощо; по-друге, показник кількості використаних ліжко-місць (так званий показник фреквенції), вимір якого здійснюється за допомогою відсоткового вираження наданих ліжко-діб у даному проміжку часу до потенціалу ліжко-місць, що наявні в диспозиції готельного підприємства впродовж року, місяця, тижня, сезону тощо. Потенціал ліжко-місць виражається показником пропорції за кількістю доступних ліжко-місць і днів їхнього використання, а показник фреквенції застосовується до всіх гостей, незалежно від мети поїздки, країни походження тощо.

Оцінити фінансову ефективність управління підприємств готельно-ресторанними бізнесу дають змогу виражені грошові та вартісні потоки. Відштовхуючись від регламентів ведення бухгалтерії підприємств, висловити більш доступно ефективність можна так: готель, наприклад, отримує певні фінансові прибутки від продажу послуг, не тільки з надання місць перебування, а також послуги харчування, спорту, розважальних послуг, оренди конференц-залів, приміщень суб'єктам, які проводять ділову діяльність на території готельного підприємства. Як правило, рівень доходів залежить від кількості реалізованих послуг та їхніх цін, у зв'язку з чим, готельно-ресторанні підприємства використовують різні ціни на різні товари та послуги для різних груп споживачів. Наприклад, для індивідуального клієнта, групи, туроператорів, компаній, що ведуть постійне співробітництво, придбаваючи послуги для використання її співробітників, - оцінку рівня надходжень слід проводити в контексті фактичної інформації щодо кількості та структури обслуговуваних відвідувачів, оскільки одиниця реалізованої послуги може давати різну величину ефективності, вимірювану грошовими надходженнями. Підприємства готельно-ресторанними бізнесу, безумовно, несуть витрати надання спектра послуг. До основних із них належать:

витрати амортизації будівель, приміщень, устаткування, транспортних засобів, витрати матеріалів, енергії, води, витрати на гастрономію, зовнішні послуги, податки, оплати та заробітну плату. У зв'язку з тим, що підприємств готельно-ресторанними бізнесу надають різний набір послуг - частина загальних витрат пов'язана з усіма видами діяльності, інша частина безпосередньо або опосередковано пов'язана з окремими конкретними послугами.

Діяльність підприємств готельно-ресторанними бізнесу з надання послуг несе також інвестиційні витрати, такі як викуп землі, будівництво, купівля будівель, обладнання, адміністративні витрати, пов'язані з утриманням підприємства. Говорячи про індустрію гостинності, слід враховувати її так звану масивність, маючи на увазі, що підприємство не може здаватися в експлуатацію частково, і повинно використовуватися таким чином, щоб отримувати дохід безпосередньо до завершення інвестиційних вкладів. Практика показує, що більшість підприємств готельно-ресторанними бізнесу, зокрема середні та малі, відчують вплив довготривалих інвестиційних витрат, обумовлених наявністю витрат після експлуатаційного характеру [211].

Високі інвестиційні витрати, характерні для підприємств готельно-ресторанними бізнесу, також пояснює той факт, що вони потребують спеціального місця для їхньої побудови. Таким чином, розташування підприємства безпосередньо пов'язане з його вартістю, стандартами, тобто є найважливішим детермінантом в обслуговуванні потенційних клієнтів. Також на ринку послуг продукт не може переноситися, неможливо його виробляти в одному місці і реалізовувати в іншому, послугу розміщення варто локалізувати там, де вона буде необхідна споживачам. У результаті прямої залежності вартості готельного підприємства від його розташування, земля, призначена для його будівництва, порівняно дорога, що тим самим збільшує інвестиційні витрати.

У зв'язку зі зростанням частки вмісту постійних витрат у загальних

витратах, доволі високий показник їхньої взаємодії є основним у технологічній діяльності послуг під час досягнення високого рівня прибутковості підприємств готельно-ресторанними бізнесу. Така особливість пояснюється тим, що крива рівня середніх витрат, яка характеризує залежність середніх витрат від рівня кількості реалізованих послуг, ілюструє часткове або повне зменшення проміжку виробничих можливостей, призначеним типовою якістю постійних виробничих активів. Невисокий рівень питомої вартості порівняно з можливою ринковою ціною послуг з'являється на кривій середніх витрат тільки до межі рівня реалізованої продукції. Звідси випливає, що від цієї межі до межі власних технічних можливостей настає спад, виробництво підприємств готельно-ресторанними бізнесу приносить прибуток.

Таким чином, змінюючи рівень витрат, виробник може контролювати рівень доходів від надання послуг, враховуючи макроекономічні коливання на ринку. Отже, перед виробником постає питання: за якого обсягу реалізованих послуг підприємств готельно-ресторанними бізнесу, вимірюваного загальним прибутком від продажу послуг, будуть отримані фінансові надлишки (наприклад, продаж одного ліжко-місця) питомої вартості, тим самим фіксуючи певний рівень прибутку.

Допущення надто високого рівня цін може призвести до зменшення рівня попиту, що при врахуванні характеру діяльності готельно-ресторанними бізнесу може призвести до повної втрати попиту на товари та послуги, а відтак втрату доходів. Однак, за його надто низького рівня, прибуток може виявитися нижчим за рівень потенційного прибутку. Точне значення параметрів, що прийняті підприємствами готельно-ресторанними бізнесу у плануванні прибутку та рентабельності, насамперед, залежить від поточної ситуації на ринку, а відтак, взаємовідношення попиту та пропозиції на даному ринку послуг, а також конкурентоспроможності підприємства відносно інших учасників ринку [213]. Звідси випливає, що в економічній і маркетинговій політиці підприємств готельно-ресторанними бізнесу має

домінувати ринкова орієнтованість, а отже, маркетингові та економічні дії формування продукту, ціни, канали збуту, націлені, насамперед, на максимізацію рівня продажів.

Про розвиток ефективності індустрії гостинності в Україні можна судити за кількістю підприємств бізнесу, кількості відвідувачів, наданих ліжко-місць, номерів тощо. Дослідження динаміки основних показників розвитку готельного бізнесу (табл.2.12) виявляє тенденцію зростання, що дає змогу використовувати математичну формулу для прогнозування розвитку цієї галузі надалі.

Таблиця 2.12

Основні показники розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Рік	Кількість колективних засобів розміщення, од.	Кількість фактично проведених ліжко-днів у колективних засобах розміщення, од.	Кількість суб'єктів господарювання, що надають послуги проживання, од.	Кількість суб'єктів господарювання, що надають послуги з забезпечення стравами і напоями, од.
2011	5882	47301320	24933	24933
2012	6041	49073533	28142	28142
2013	6411	49642743	32957	32957
2014	4572	29632741	37557	37557
2015	4341	25935327	38345	38345
2016	4256	26526045	38199	38199
2017	4115	26765947	38545	38545
2018	4719	12768626	41860	41860
2019	5335	12446841	48398	48398
2020	4523	6227427	51069	51069

Джерело: складено автором на основі [207]

За нашими розрахунками $y=5,2861x^3-35,695x^2-328,69x+6602,5$, а $R^2=0,5966$ отже, кореляція взаємозв'язку досліджуваного періоду і зміни кількості колективних засобів розміщення у Україні має причинно-наслідковий характер середнього рівня. На основі емпіричних даних кількості готельно-ресторанних підприємств, можна побудувати графік змін з математичним значенням «у» та « R^2 ». Звідси випливає, що лінійна функція $y=a_0+a_1X_1$ з урахуванням статистичних показників, в економічних умовах, де

$a_0 \geq 0$, дає змогу знайти математичний розклад у статистичному вираженні, використовуючи програму MS Excel. При цьому, змінюючи параметри тренду кількості місць розміщення на поліноміальну апроксимацію в 4-му ступені, розраховано параметри функція «у» і коефіцієнт детермінації « R^2 » (рис. 2.13).

У цьому випадку слід зазначити, що кореляція взаємозв'язку також має причинно-наслідковий характер під час побудови лінійної функції тренду і коефіцієнт при цьому дорівнює $R^2=0,3573$, а $y = -164,18x + 5922,5$. Всі інші типи функції формують ще нижчий коефіцієнт, тому вважаємо за доцільним зупинитися на поліноміальній функції, яка показує найвищий рівень коефіцієнту.

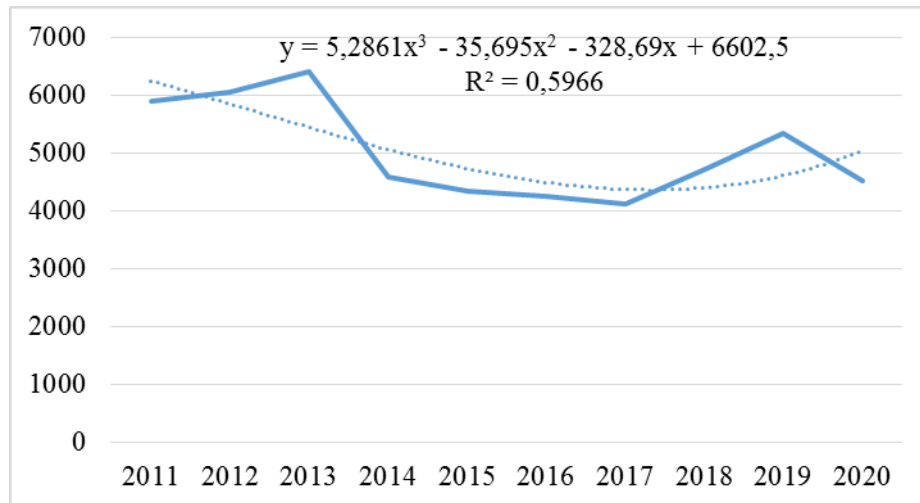


Рис.2.13. Графік змін кількості колективних засобів розміщування, од.
Джерело: розраховано автором.

Наступним кроком побудуємо графік змін кількості фактично проведених ліжко-днів у колективних засобах розміщення (рис. 2.14). Тренд зниження кількості фактично проведених ліжко-днів у колективних засобах розміщення функцією $y = 31089x^3 - 502513x^2 - 3E+06x + 5E+07$, а $R^2 = 0,9077$, отже, кореляція кількості фактично проведених ліжко-днів у колективних засобах розміщення з 2011 по 2022 рр. має статистичне та математичне значення.

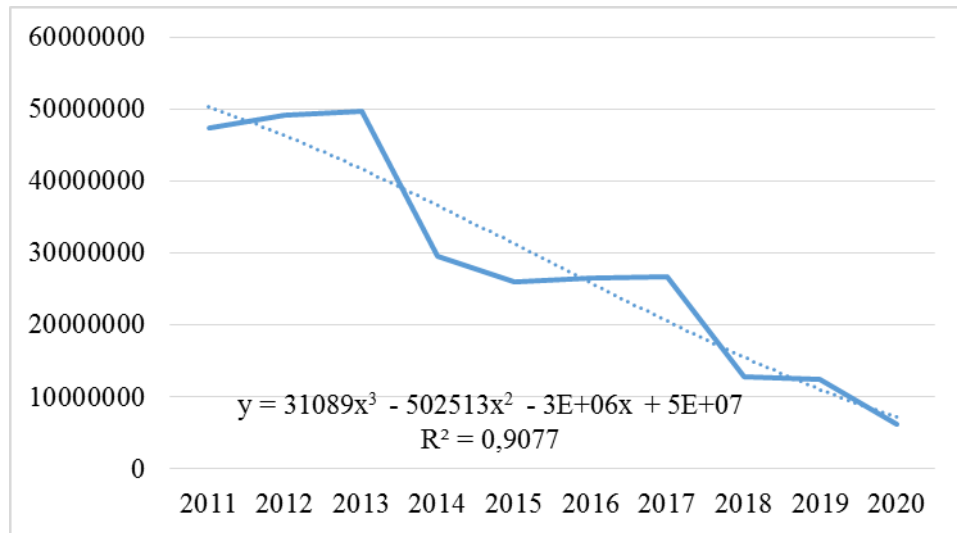


Рис.2.14. Графік змін кількості фактично проведених ліжко-днів у колективних засобах розміщення, од.

Джерело: розраховано автором.

Графічне зображення зміни кількості суб'єктів господарювання, що надають послуги проживання наведено на рисунку 2.15.

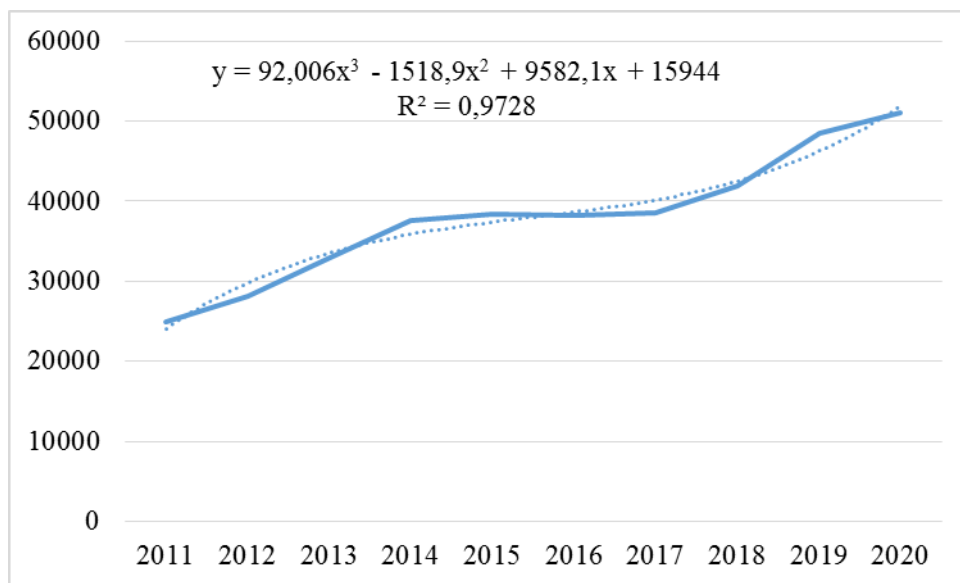


Рисунок 2.15. Графік кількості суб'єктів господарювання, що надають послуги проживання, од.

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до тенденції зростання кількості суб'єктів господарювання, що надають послуги проживання, функція $y = 92,006x^3 - 1518,9x^2 + 9582,1x +$

15944, а коефіцієнт $R^2 = 0,9728$, з чого випливає, що кореляція кількості наданих ліжок-місць із 2011 до 2020 року має статистичне та математичне обґрунтування. Зауважимо, що трендова модель отримана шляхом аналогічного використання лінійної функції «у» та коефіцієнта детермінації « R^2 » що було обумовлено подібною динамікою за досліджуваний період основних показників ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Важливо зазначити, що управління діяльністю підприємств України, зокрема, в сфері готельно-ресторанного бізнесу, має більше концентрувати увагу саме на показниках ефективності та рентабельності. Крім того, вкрай важливо для реалізації запланованого залучати всі існуючі в розпорядженні підприємства інструменти, щоб досягти потрібний рівень прибутковості. Як зазначалося в першому розділі роботи, досліджувані підприємства мають досить суттєві особливості своєї діяльності, що зосереджені навколо сезонності (а відповідно коливання обсягів виручки від реалізації) та капіталомісткості. Зазначені особливості вимагають їхнього врахування при плануванні довгострокової стратегії розвитку підприємств галузі.

Наша країна характеризується наявністю порівняно молодих галузей економіки. Так, індустрія гостинності, в тому числі підприємства готельно-ресторанного господарства, знаходиться в процесі свого становлення та має можливість вдосконалювати свій економічний потенціал. Слід зазначити, що дієві інструменти управління діяльністю підприємств потребують точного розподілу рівня і типу витрат для досягнення рентабельності шляхом використання засобів і ресурсів підприємства, методів менеджменту з метою взаємного доповнення рентабельності персоналу, виробництва послуг, основних ресурсів, активів, власного капіталу, прибутку, інвестицій тощо.

Розвитку готельно-ресторанних підприємств притаманне триваюче зростання, що пов'язано, насамперед, із позитивним генезисом ринку, на якому діють в своїй більшості саме малі та середні підприємства, та розробка програм та стратегій розвитку галузі в сфері туризму. Наразі основою

розвитку як туристської галузі, так і готельно-ресторанного бізнесу є розв'язання проблем транспортної, інформаційної інфраструктури, просування іміджу країни на міжнародній арені, розвиток інноваційної політики у сфері гостинності, створення міцної бази туристської справи, реалізація програм, пов'язаних із розвитком найперспективніших туристичних напрямів, удосконалення вітчизняного туристського продукту.

Таким чином, цільовим індикатором індустрії гостинності є збільшення рівня її сукупного доходу, збільшення обсягу туристського потоку, масове розширення зон відпочинку, інфраструктури туристської галузі, шляхом будівництва місць перебування, а також отримання з боку держави можливості безперешкодного здійснення ділової діяльності у сфері обслуговування туристів.

Висновки до розділу 2

З проведеного дослідження діагностики діяльності готельно-ресторанних підприємств пропонуємо наступні висновки:

1. З метою результативного функціонування в умовах турбулентності та існуючих викликів, власники готельно-ресторанного підприємства повинні впроваджувати інновації, які максимально забезпечать безпеку відвідувачів, підвищать якість та розширять асортимент послуг, збільшать додаткові послуги у вигляді сучасних послуг доставки, виготовлення та реалізації напівфабрикатів, оновлення меню, соціальної відповідальності, QR-кодів для відмови від паперового меню, мінімізації відходів, використання екологічно чистої упаковки тощо. Ключовими трендами та перспективами ресторанного бізнесу мають стати оптимізація витрат, ефективне управління сервісом, оптимізація бізнес-процесів, пошук ідеального меню, концептуалізація бізнесу, а також високий ступінь еластичності та гнучкості, здатність швидко адаптуватися до ринку та зміни глобальної невизначеності. Приділимо більше уваги дослідженню ситуації, що склалася у зовнішньому середовищі функціонування готельно-ресторанного підприємства.

2. Існуючі світові тренди екзистування готельно-ресторанних підприємств не збіглися з ширшими економічними тенденціями у розвитку світової економіки. Основні показники розвитку світового готельного бізнесу свідчать про позитивні темпи зростання на тлі низхідних трендів економічного розвитку. Це дозволяє зробити висновок про те, що світові зміни готельно-ресторанного бізнесу послуг мають більш структурний характер, ніж залежать від циклічного розвитку світової економіки.

3. Готельно-ресторанний бізнес як один із видів підприємницької діяльності виявився більш наближеним до ринкових коливань попиту та пропозиції. Для готельно-ресторанних підприємств, що надають послуги, з'являється можливість розробки системи оцінок сервісу на ринку послуг.

4. Дослідження ситуації, що склалася з діяльністю готельно-ресторанних підприємств дає можливість стверджувати, що ефективність готельно-ресторанного бізнесу, насамперед, пов'язана зі ступенем ефективності управління.

5. Важливо зазначити, що управління діяльністю підприємств України, зокрема, в сфері готельно-ресторанного бізнесу, має більше концентрувати увагу саме на показниках ефективності та рентабельності. Крім того, вкрай важливо для реалізації запланованого залучати всі існуючі в розпорядженні підприємства інструменти, щоб досягти потрібний рівень прибутковості. Як зазначалося в першому розділі роботи, досліджувані підприємства мають досить суттєві особливості своєї діяльності, що зосереджені навколо сезонності (а відповідно коливання обсягів виручки від реалізації) та капіталомісткості. Зазначені особливості вимагають їхнього врахування при плануванні довгострокової стратегії розвитку підприємств галузі.

6. Наша країна характеризується наявністю порівняно молодих галузей економіки. Так, індустрія гостинності, в тому числі підприємства готельно-ресторанного господарства, знаходиться в процесі свого становлення та має можливість вдосконалювати свій економічний потенціал. Дієві інструменти управління діяльністю підприємств потребують точного розподілу рівня і

типу витрат для досягнення рентабельності шляхом використання засобів і ресурсів підприємства, методів менеджменту з метою взаємного доповнення рентабельності персоналу, виробництва послуг, основних ресурсів, активів, власного капіталу, прибутку, інвестицій тощо.

7. Розвитку готельно-ресторанних підприємств притаманне триваюче зростання, що пов'язано, насамперед, із позитивним генезисом, на якому діють в своїй більшості саме малі та середні підприємства, та розробка програм та стратегій розвитку галузі в сфері туризму. Наразі основою розвитку як туристської галузі, так і готельно-ресторанного бізнесу є розв'язання проблем транспортної, інформаційної інфраструктури, просування іміджу країни на міжнародній арені, розвиток інноваційної політики у сфері гостинності, створення міцної бази туристської справи, реалізація програм, пов'язаних із розвитком найперспективніших туристичних напрямів, удосконалення вітчизняного туристського продукту.

8. Цільовим індикатором індустрії гостинності є збільшення рівня її сукупного доходу, збільшення обсягу туристського потоку, масове розширення зон відпочинку, інфраструктури туристської галузі, шляхом будівництва місць перебування, а також отримання з боку держави можливості безперешкодного здійснення ділової діяльності у сфері обслуговування туристів.

РОЗДІЛ 3

НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ МЕХАНІЗМОМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Формування доктрини цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Процес цифровізації готельно-ресторанних підприємств повинен, на нашу думку, базуватись на наступній тезі. Цифрова економіка - це нова економіка, заснована на мега процесах, таких як прискорений розвиток науки і технологій, глобалізація, комп'ютеризація, де продуктивність та конкурентоспроможність підприємств (в тому числі готельно-ресторанного бізнесу) залежать від їхньої здатності застосовувати інформацію, засновану на знаннях, та створювати інновації.

Цілком закономірно, що сьогодні механізми цифровізації визначають як глобальну конкурентоспроможність країни, і конкурентоспроможність окремих галузей, підприємств. Зміни, що відбуваються, зачіпають потенційних споживачів товарів і послуг, змінюючи їхні тенденції поведінки, що вимагає від суб'єктів господарювання пристосованості до нових викликів. Також важливим є те, що доктрина цифровізації висуває до стійких моделей організації бізнес-процесів на підприємствах спроможність оптимально адаптуватися за більш вигідних умов, розвиваючи результативність бізнесів. Зазначене дозволяє стверджувати, що перебудова діяльності цих підприємств на цифрову колію розвитку характеризується системним та повсякчасним залученням цифрових технологій. Вони мають бути спрямовані на впровадження інноваційних стратегій щодо оптимального управління бізнес-процесами та бізнес-моделями, розвиток управлінських інновацій для активізації можливості надання споживачам покращених послуг.

Безумовним індикатором високого рівня конкурентоспроможності підприємств, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, являється залучення в їхню діяльність цифровізації. Крім того, цифровізація суттєво впливає на розробку ефективної стратегії розвитку. Складена ситуація вимагає від підприємств галузі оптимального управління організаційно-економічним механізмом цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Запропонований механізм повинен відображати перспективу їхнього стратегічного розвитку та адаптуватися до наявного на підприємстві рівня цифровізації. Підкреслимо, що підприємства при розробці інноваційних моделей, послуг та продуктів обов'язково змушені це робити на основі цифрових технологій. Але, в цій концепції має бути побудований структурований та чіткий механізм, який буде відображати кон'юнктурні особливості цього процесу. Така позиція призводить до усвідомлення, що цифровізація підприємств готельно-ресторанного бізнесу - це застосування цифрових технологій з метою створення нових джерел доходу та нових бізнес-моделей, що реалізується всередині підприємств шляхом одночасного впровадження змін у теорію та практику їх діяльності, за допомогою організаційно-економічного механізму (рис. 3.1). Однак створюючи зміни як у теоретичній, так і практичній площинах досліджуваної проблематики не можна обминути сам процес цифровізації, «якість» якого залежить від його функцій та циклічності їх реалізації. Слідуючи сказаному, привертає увагу дослідження [214], які мають актуалізувати впровадження модулів певних бізнес-процесів для успішного залучення в діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Особливе місце в переліку існуючих моделей відводиться циклу PDCA, який допомагає успішному управлінню процесом цифровізації підприємств та виявленню потенційних напрямів його вдосконалення [215]. В основу розробленого соціально-економічного механізму цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу було покладено структуру запропонованого механізму, що складається з 4 компонентів: теоретичної, функціональної, практичної, циклічної.



Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Взаємозв'язок між елементами підпорядкований наступній тезі: від теоретичного обґрунтування, через реалізацію інструментарію до практичної реалізації на основі чіткого циклічного алгоритму PDCA. Безумовну значущість для нашого дослідження має факт того, що запропонований механізм може бути використаний з двох позицій. По-перше, застосування його функціональної компоненти, тобто описаний інструментарій. По-друге, завдяки його циклічній компоненті можна оцінити рівень цифровізації діяльності підприємств.

Але на окрему увагу, як було зазначено в другому розділі, заслуговує вміння підприємства адаптуватися до турбулентного зовнішнього середовища. Важливим викликом для готельно-ресторанного бізнесу є не лише адаптація, а навички своєчасної оптимізації бізнес-процесів шляхом використання інструментарію, який систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця зрілості управління бізнес-процесами для здатності підприємства готельно-ресторанного бізнесу до цифровізації

Елементи управління бізнес-процесами	Початковий рівень зрілості	Реактивний рівень зрілості	Визначений рівень зрілості	Керований рівень зрілості	Найвищий рівень зрілості
Управління	Управління бізнес-процесами не налагоджено. Процеси не інтегровані та не документовані.	Частково налагоджено управління бізнес-процесами. Ключові бізнес-процеси інтегровані.	Управління бізнес-процесами налагоджено. Бізнес-процеси інтегровані у більшості відділів підприємства.	Управління бізнес-процесами повністю налагоджено. Бізнес-процеси інтегровані та документовані.	Управління бізнес-процесами інтегровано та підтримує ініціативи з цифровізації
Методи та інструменти	Немає методів і інструментів управління процесами.	Методи та інструменти частково підтримують управління бізнес-процесами.	Методи та інструменти переважно підтримують управління бізнес-процесами.	Методи та інструменти повністю підтримують управління бізнес-процесами.	Методи та інструменти управління бізнес-процесами є обов'язковими для ініціатив, пов'язаних із цифровізацією.

Продовження табл. 3.1

Оптимізація процесу	Немає жодних показників для оцінки ефективності процесу. Оптимізація процесу відсутня.	Процеси частково контролюються для оптимізації.	Процеси переважно відстежуються з метою оптимізації.	Процеси повністю контролюються для оптимізації.	Процеси кількісно контролюються, оптимізуються. Перетворення (оптимізація) орієнтоване на стандарти якості (інтеграція нових бізнес-концепцій; цифрові бізнес-платформи; цифрове управління тощо)
---------------------	--	---	--	---	---

Джерело: розроблено автором

Проте, фрагментоване залучення певних елементів запропонованого інструментарію не гарантує результативності у впровадженні механізму цифровізації діяльності підприємств. Під даним твердженням мається на увазі дотримання вимог щодо готовності аналізованого підприємства до процесу цифровізації, тобто ступінь його зрілості. Вважаємо за потрібне, систематизувати у вигляді таблиці 3.2. і представити у вигляді матриці зрілості управління діяльності підприємства до цифровізації. Такий підхід є доцільним через основну мету впровадження зазначеного механізму – підвищення соціально-економічного ефекту.

Таблиця 3.2

Матриця зрілості управління діяльності підприємства до цифровізації

Елементи стратегічного управління	Початковий рівень зрілості	Реактивний рівень зрілості	Визначений рівень зрілості	Керований рівень зрілості	Найвищий рівень зрілості
Бачення та цілі	Цифровізація не входить у бачення підприємства. Стратегії цифровізації не розроблено.	Цифровізація включена у бачення підприємства. Частково розроблено стратегії цифровізації.	Цифровізація включена у бачення підприємства, переважно розробляються стратегії цифровізації.	Цифровізація – це ключовий елемент бачення. Розробляються стратегії цифровізації діяльності.	Цифровізація – це ключовий елемент бачення підприємства. Стратегії цифровізації повністю розроблені та реалізуються.

Продовження табл. 3.2

Бізнес модель	Здатність до цифровізації, знання, навички та компетенції не пов'язані з бізнес-моделями та їх змінами.	Здатність до цифровізації, знання, навички та компетенції частково пов'язані з бізнес-моделями та їх змінами.	Здатність до цифровізації, знання, навички та компетенції в основному пов'язані з бізнес-моделями та їх змінами.	Здатність до цифровізації, знання, навички та компетенції пов'язані з бізнес-моделями та їх змінами.	Здатність до цифровізації, знання, навички та компетенції повністю пов'язані з бізнес-моделями та їх змінами.
Реалізація стратегічного управління	Проекти стратегічної цифровізації не виконуються.	Проекти стратегічної цифровізації частково виконані.	Проекти стратегічної цифровізації переважно виконуються	Виконуються проекти цифровізації трансформації. Стратегію цифровізації виконано.	Проекти стратегічної цифровізації виконуються за участю всіх зацікавлених сторін з метою підвищення їхньої здатності до цифровізації. Стратегію цифровізації повністю виконано.

Джерело: розроблено автором

Бізнес-процеси підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть удосконалюватися при опимальному залученні сучасних цифрових технологій. Але складноструктурованість цифровізації вимагає відповідних змін і для всього підприємства. Важливо систематизувати інформацію та запропонувати моделі цифрової зрілості підприємства у вигляді таблиці 3.3. Описані моделі можуть бути залучені і для готельно-ресторанного бізнесу.

Таблиця 3.3

Моделі цифрової зрілості підприємства

Модель	Рівень цифрової зрілості	Параметр оцінки
Клієнтський підхід (клієнти)		
Digital maturity definitions [216]	1. Розвинений 2. Сфокусований 3. Перехідний 4. Незрілий	- Управління клієнтськими даними - Клієнтський досвід - Мобільність каналів зв'язку - Крос-канальний маркетинг
Digital Transformation Maturity Model [217]	1. Підготовчий 2. Онлайн-продажу та маркетинг 3. Омніканальність 4. Прогресивний цифровий бізнес	- Довіра клієнтів - Лояльність клієнтів - Відгуки клієнтів - Поведінкові характеристики клієнтів

Процесний підхід (процеси)		
Digital maturity model for brand packing process [218]	1. Реактивний 2. Організаційний 3. Цифровий 4. Інтеграційний 5. Інтелектуальний	- Управлінський потенціал - Операційні процеси - Клієнтський досвід
Capability Maturity Model Integration [219]	1. Початковий 2. Певний 3. Керований 4. Оптимізований	- Керованість та прозорість операційних процесів - Залучення персоналу - Рівень аналітики
ІТ-підхід (технології)		
Digital Maturity Model 4.0 [220]	1. Скептики 2. Послідовники 3. Колективісти 4. Лідери	- Здатність генерувати велику кількість проектів - Централізація цифрових ресурсів - Залучення ІТ-талантів - Наявність цифрового маркетингу - Управління безпекою даних - Творчий підхід до аналітики та стратегії - Спільна робота з клієнтом - Цифрове стимулювання продажів - Інформування у реальному часі - Сфери використання ІТ - Клієнтоорієнтовані цілі
Digital maturity matrix [221]	1. Новачки 2. Консерватори 3. Цифрові модники 4. Просунуті	- Клієнтський досвід - Операційні процеси - Бізнес модель
Digital maturity framework [222]	1. Базовий рівень 2. Розвинений цифровий рівень 3. Цифровізація як канал 4. Цифрова інтеграція 5. Трансформація та зміни	- Культура та готовність до цифровізації - Комунікації зі стейкхолдерами - Внутрішні користувачі - Готовність до інновацій - Процес формування звітів - Дані - Технології - Бюджет (інвестиції у технології) - Цифрові компетенції - Навчання та розвиток - Роль лідера - Клієнтський сервіс - Управління цифровими проектами
Digital Competency Maturity Model [223]	1. Автоматизація внутрішніх процесів 2. Наявність цифрових компетенцій 3. Автоматизація процесів звітності	- Управління цифровими ідентифікаторами - Цифрові внутрішні комунікації - Централізація управління інформацією - компетенції управління ІТ-інфраструктурою - Цифрова професійна етика - Цифровий контент - Захист цифрових активів

Джерело: розроблено автором на основі [216-223]

Сучасним та актуальним підходом до цифровізації діяльності підприємства є управління його потенційними можливостями, зокрема шляхом залучення інформації про існуючу стратегію, вартість, бізнес-процеси, організаційно-економічні заходи, політику щодо цифровізації, управління ризиками та змінами, кадрову політику, розроблені програми та проекти. При розробці стратегії необхідним є залучення інструментів цифровізації. Налагоджена система управління допомагає відзначити основну мету цифровізації та проаналізувати ступінь її відповідності загальній місії підприємства. Крім того, цілі мають бути пов'язані із загальною бізнес-архітектурою та всіма бізнес-моделями всередині підприємства.

Управління вартістю надає ключовим зацікавленим сторонам різні методи визначення цінності цифровізації, планування реалізації цінності та відстеження цих переваг з метою прийняття рішення щодо поліпшення.

Інформаційна аналітика та визначення інформаційної архітектури для інтеграції великих обсягів та типів даних дуже важливі для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Крім того, важливо забезпечити високий рівень інтеграції бізнес-додатків та управління їхнім життєвим циклом.

Управління бізнес-процесами визначає обсяг змін процесу відповідно до бізнес-стратегії, а також бізнес-цінності, які необхідно реалізувати у процесі цифровізації. Для того щоб ідентифікувати, проектувати, аналізувати та впроваджувати наскрізні бізнес-процеси, підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні мати адекватні методи, інструменти, корпоративну архітектуру. У цьому аспекті управління важливим є зв'язок із процесом управління знаннями. Оптимізація процесу аналізує мінливість у досягненні цілей процесу та пропонує зміни та вдосконалення процесу. Менеджмент інформаційних технологій оцінює існуючу продуктивність підприємства та приймає рішення про нові зміни на основі нової технології з метою підвищення конкурентоспроможності.

Комунікаційні технології забезпечують комунікаційні можливості у

процесі трансформації всередині всього підприємства.

Управління навчанням фокусується на можливостях підприємства готельно-ресторанного бізнесу та індивідуальних навичках працівників як ключових факторів успіху бізнесу у процесі цифровізації діяльності. Важливо визначити компетенції та навички, необхідні для реалізації процесу цифровізації. Для розробки нового контенту та ресурсів, необхідних для підтримки цифровізації, важливо провести розробку навчальної програми. Проведення тренінгу передбачає здійснення навчальних заходів, а також їхній постійний моніторинг та вдосконалення.

Управління будь-якими змінами визначає необхідні зміни та аналізує їхній вплив на бізнес всього підприємства. Аналіз впливу змін визначає зміни відповідно до таких критеріїв, як фінанси, технологія, здійсненність. Необхідні зміни мають бути сплановані та приведені у відповідність до вимог зацікавлених сторін у ході процесу цифровізації.

Управління програмами та проектами передбачає розробку відповідної основи для управління цифровізацією через призму регламентних документів. Наголосимо, що цифровізація - це дуже складний процес, для реалізації якого потрібна модель найкращої практики та чітко визначена організаційна структура. Для управління цифровими ініціативами, такими як проекти, важливо визначити відповідні методи та інструменти.

Отже, запропонований механізм передбачає включення до оцінки всіх аспектів управління, які є необхідними для цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу. При цьому останніми роками запропоновано безліч методик оцінки рівня цифровізації підприємств, відмінність яких полягає у наборі показників, формуванні оцінки (проста сума балів; виділення оціночних рівнів), способах проведення оцінки (самооцінка, експертне оцінювання, порівняльна оцінка).

Так, деякі консалтингові компанії та розробники ІТ-продуктів, фокусуючись на одному з факторів або їхньому поєднанні, реалізують моделі оцінки рівня цифрової зрілості, представлені в таблиці 3.3. Звернемо увагу,

що незалежно від моделі, зазначеної в таблиці 3.3, у процесі цифровізації внутрішні чинники матимуть індивідуальні, властиві певному етапу характеристики. Саме тому при реалізації запропонованого нами організаційно-економічного механізму, а саме етапу пов'язаного з оцінкою рівня цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільно за основу взяти «системну» економічну теорію, ключовою особливістю якої є вибір в якості основного об'єкту дослідження підприємство, яке розглядається як соціально-економічна система.

Тут доречно звернути увагу, що «класично» в системі будь-якого рівня прийнято виділяти щонайменше такі елементи: об'єкти, середовища, процеси, проекти. Для об'єктних систем характерна невизначеність у часі, що поєднується із просторовими кордонами; середовищних - невизначеність просторових та тимчасових кордонів; процесних - відсутність просторових кордонів та присутність тимчасових; проектних – визначеність просторових та тимчасових кордонів. Цілком закономірно, що кожен тип системи реалізує певну функцію чи набір функцій: реалізація товарів, робіт, послуг, виробництво (об'єктна система); суспільне відтворення (середовищна система); розподіл (процесна система); обмін (проектна система). Такий стан справ дозволяє формувати ланцюжки явищ, категорій, показники в розрізі «об'єктів-середовищ-процесів-проектів-об'єктів...» [224]. Іншими словами, ефективна цифровізація економічної системи різного рівня відбувається при гармонійній цифровізації всіх її елементів ланцюжка «об'єкт-середовище-процес(и)-проект-об'єкт...». Мова також може йти про тетради цифровізації, у тому числі стосовно підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Сказане схематично зображено на рисунку 3.2. Нерівноважна цифровізація елементів системи (рис. 3.2) полягає у переважанні чи домінуванні одного з них над іншими. Для того, щоб запобігти такій ситуації та провести кількісну оцінку рівня цифровізації доцільно позначити інтенсивність взаємодії представлених пар через показники o , e , ps і pt відповідно. Акцентуємо увагу, що при $o = e = ps = pt$ тетраду буде вважатися збалансованою, отже,

цифровізація діяльності здійснюється пропорційно, що забезпечує швидке впровадження та «вбудовування» нових технологій у процес управління підприємством.

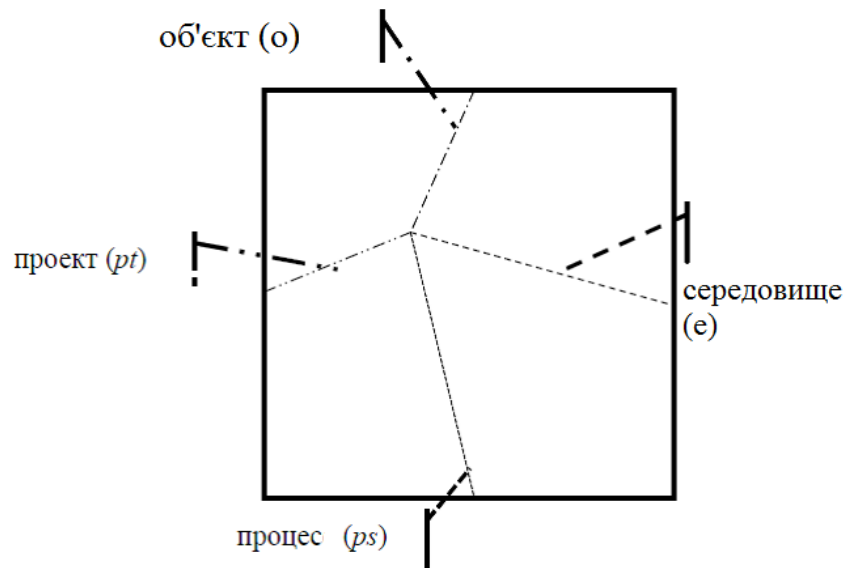


Рис. 3.2. Графічне зображення тетради цифрової трансформації економічної системи зі структурами «об'єкт (o) – середовище (e) – процес (ps) – проект (pt)» (на прикладі нерівноважної ситуації)

Джерело: складено автором

На основі теоретичних положень про системну економічну теорію, викладену в роботі [217-220], доцільно розраховувати індекс цифровізації підприємства за формулою:

$$I=1/(o/e + e/o + o/ps + ps/o + pt/o + e/ps + ps/e + e/pt + pt/e + pt/ps + ps/pt-11)(3.1)$$

Межі індексу цифровізації від 0 до 1: $0,0 \leq I \leq 0,2$ - вкрай низький рівень цифровізації; $0,2 < I \leq 0,5$ - низький рівень цифровізації; $0,5 < I \leq 0,7$ - середній рівень цифровізації; $0,7 < I \leq 0,9$ - високий рівень цифровізації; $0,9 < I \leq 1,0$ - максимальний рівень цифровізації. При цьому розрахунок індексу цифровізації передбачає: вибір показників кожної підсистеми (елемента системи); розрахунок значень вибраних показників; підбиття підсумків розрахунку індексу. Однак у сучасних умовах України, які формуються під впливом значної кількості соціально-економічних та геополітичних факторів, оцінка рівня цифровізації підприємств, особливо готельно-ресторанного

бізнесу (як найбільш залежних від платоспроможності фізичних осіб), на нашу думку, має бути порівнянна з еталонними підприємствами. Це дозволить як підтвердити правильність алгоритму оцінки, так і розробити рекомендації щодо підвищення її рівня для аналогічних підприємств.

Найприйнятнішим методом, який було застосовано для визначення кількості значень конкретних показників функціонування було обрано «польове дослідження». Воно містило розроблені форми, методи, технологічні рішення та цифрові технології, які дозволяли оптимізувати наявні бізнес-процеси сектору послуг.

Обсяг отриманої інформації досліджуваних на підприємствах підсистем отримано шляхом визначення кожного процесу, що здійснюється при виконанні робіт, наданні послуг, споживання, розподілу та обміну на підприємстві (тобто в рамках кожної з підсистем), що реалізується на підприємстві за допомогою технологічного та/або програмного забезпечення (тобто підраховано кількість уже цифровізованих процесів об'єктної, середовищної, процесної та проектної підсистем в організаціях). Так, у результаті аналізу підсистем підприємств готельно-ресторанного бізнесу (Бристоль, La Gioconda, Von Apart, Чорне море та Ribas) було визначено значення показників обсягів цифровізації підсистем (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Значення показників обсягів підсистем підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Назва підприємства	Об'єктні підсистеми	Середовищні підсистеми	Процесні підсистеми	Проектні підсистеми	Загальна кількість об'єктних та процесних підсистем	Загальна кількість середовищних та проектних підсистем
Чорне море	210	125	185	230	395	355
Von Apart	175	170	240	275	415	445
La Gioconda	200	230	190	165	390	395
Бристоль	90	100	170	150	260	250
Ribas	280	250	240	310	520	560

Джерело: складено автором

Визначимо співвідношення між обсягами підсистем тетради за парами, округлимо отримані значення до цілих. В результаті розрахунку показників відповідно до наведеного вище алгоритму виходять значення o , e , ps і pt по кожному підприємству готельно-ресторанного бізнесу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахункові значення показників обсягів підсистем підприємств тетради для підприємств готельно-ресторанного бізнесу та «Ribas»

Назва підприємства	Об'єктні підсистеми (o)	Середовищні підсистеми (e)	Процесні підсистеми (ps)	Проектні підсистеми (pt)
Чорне море	0,53	0,35	0,47	0,65
Bon Apart	0,42	0,38	0,58	0,62
La Gioconda	0,51	0,59	0,49	0,41
Бристоль	0,35	0,4	0,65	0,6
Ribas	0,54	0,45	0,46	0,55

Джерело: складено автором

На основі одержаних розрахункових значень за формулою 3.1 розраховано індекс цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Результати проведених та залучених у дослідженні розрахунків представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Результати розрахунку цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Назва підприємства	Значення індексу цифровізації (I)
Чорне море	0,55
Bon Apart	0,59
La Gioconda	0,78
Бристоль	0,47
Ribas	0,88

Джерело: складено автором

Отже, розрахунки індексу цифровізації підприємств свідчать, що у 2022 р.: Bon Apart характеризується середнім рівнем цифровізації ($0,5 < 0,55 \leq 0,7$); La Gioconda характеризується середнім рівнем цифровізації ($0,5 < 0,59 \leq 0,7$); Чорне море характеризується високим рівнем цифровізації ($0,7 < 0,78$

$\leq 0,9$); Бристоль характеризується низьким рівнем цифровізації ($0,2 < 0,47 \leq 0,5$); Ribas характеризується високим рівнем цифровізації ($0,7 < 0,88 \leq 0,9$). На основі проведених розрахунків розроблено положення щодо реалізації механізму цифровізації готельно-ресторанних підприємств (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Положення щодо реалізації механізму цифровізації підприємств
готельно-ресторанного бізнесу

Рівень цифровізації підприємства	Рекомендації щодо реалізації механізму цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу
Низький	У «Аркадії» спостерігаються деякі елементи цифровізації процесних та проектних підсистем, тому підприємству необхідно впроваджувати програмне забезпечення, що дозволяє цифровізувати процеси надання послуг і споживання (наприклад, SCM, CRM тощо)
Середній	У «Von Apart» спостерігається «перекіс» цифровізації процесів проектних підсистем, тому підприємству необхідно приділити увагу цифровізації процесу споживання (наприклад, CRM та ін.)
	У «La Gioconda» спостерігається перекіс цифровізації процесів процесних та проектних підсистем, тому підприємству необхідно приділити увагу цифровізації процесів надання послуг та споживання (наприклад, БАМ, CRM та ін.)
Високий	«Чорне море» досить пропорційно цифровізовані підсистеми, що призводить до відсутності проблем в управлінні. Підприємству доцільно дотримуватись існуючої стратегії щодо цифровізації бізнес-процесів. Можна переглянути використовувані програмні продукти на наявність нових версій (оновлень)

Джерело: складено автором

Робота над запропонованими положеннями щодо реалізації механізму цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу направлено на оцінку та аналіз виявлених параметрів ефективності протікання процесу, тобто так званому індексу. Цей показник є розрахунковим відповідно до рівня зазначених вище підсистем. Але важливим є факт того, що жодна із описаних підсистем не має досягати суттєвої переваги над іншими.

Таким чином, основна мета щодо успішності функціонування певного підприємства галузі має бути реалізована шляхом оптимальної та своєчасної імплементації цифрових інструментів та технологій. Тобто наслідком проведеної роботи щодо формування доктрини цифровізації діяльності готельно-ресторанних підприємств є побудова її організаційно-економічного

механізму. Він являє структурований набір компонент, рівень яких надає інформацію щодо ступеня цифровізації об'єкта та, що особливо важливо в рамках нашого дослідження, рівня його фінансової стійкості. Запропонований набір може бути використано для інтенсифікації діяльності готельно-ресторанних підприємств.

3.2. Методологічний базис удосконаленої оцінки фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств на основі цифровізації, розробці якого був присвячений п.3.1, потребує від досліджуваних підприємств досягнення відповідного рівня фінансової стійкості. Загальновідомо, що сучасні підприємства, зокрема і готельно-ресторанного бізнесу, діють в турбулентних та непередбачуваних умовах, що вимагає від них вміння адекватно та своєчасно адаптуватися задля успішності свого функціонування. Нажаль, чинники зовнішнього середовища в нашій країні все ще залишаються абсолютно несприятливими для підтримання належного рівня фінансової стійкості підприємств. Зокрема, це стосується високого ступеня економічного та інших ризиків, а також недостатня кількість всіх видів ресурсів, особливо фінансових.

Системні виклики зовнішнього турбулентного середовища змушують підприємства досліджуваної галузі мати певний потужний запас стійкості, зокрема фінансової, що має ним допомогти імплементувати цифрові технології в їхню успішну діяльність. Проте, в науковій спільноті гостро стоїть питання критеріїв об'єктивної оцінки фінансових ресурсів суб'єктів господарювання та джерел їхнього формування. Крім того, окремою дискусійною проблемою виступає рівень фінансової стійкості досліджуваних суб'єктів.

Незважаючи на актуальність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, особливо при необхідності їхньої цифровізації для

сталого розвитку питанням особливостей оцінки рівня їхньої фінансової стійкості приділено недостатню увагу. Проте віддаючи належну увагу наявним науковим розробкам [216-220] слід зазначити, що підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства переважно зосереджені на структурі його капіталу, ліквідності й платоспроможності.

Реалізація таких підходів в умовах сьогодення не дає змоги зробити «релевантних» висновків про рівень фінансової стійкості, оскільки одні показники можуть мати позитивну динаміку, а інші – навпаки, характеризувати тенденцію зниження, що ускладнює процес розробки обґрунтованих управлінських рішень.

Рівень фінансової стійкості підприємства має узгоджуватися із принципом системності, який вимагає від складноструктурованого показника певної комплексності та імплементації різновекторних субсистем діяльності підприємства таких, як маркетингова, логістична, технологічна, управлінська, організаційна, фінансова та інші. Важливо відзначити, що оцінювання фінансової стійкості діяльності підприємства шляхом залучення практичних аспектів організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств на основі цифровізації мусить базуватися на наступних характеристиках:

1) оцінювання фінансової стійкості діяльності підприємства підпорядковується генеральній меті, а відповідно і завданням, розробленого механізму. Ця характеристика зображує процес оцінювання як важливу складову цього механізму, провокуючи необхідність більш обґрунтованих досліджень;

2) потужність показника фінансової стійкості підприємств різниться залежно від особливостей функціонування конкретного підприємства, тобто певного регіону та/або сфери діяльності.

Безумовним логічним висновком з наведених характеристик є потреба з'ясування місця та значення процесу управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємства в його системі менеджменту. Тут

наголосимо, що основою визначення сутності поняття фінансова стійкість є стійкість функціонування та стійкість розвитку, яким підлягають як підсистеми підприємства (фінансова, логістична, торгово-оперативна, техніко-технологічна, управлінська, організаційна, кадрова тощо), так і бізнес-процеси (основні, забезпечуючі та управлінські). Базисною складовою управління переліченими підсистемами й бізнес-процесами підприємства готельно-ресторанного бізнесу являється управління його фінансової стійкості шляхом своєчасного залучення цифрових технологій.

Специфічний характер процесу управління та оцінювання фінансової стійкості обумовлений особливостями організації бізнес-процесів в готельно-ресторанному бізнесі в сучасних турбулентних умовах:

1) формування споживчої вартості реалізується під час надання послуг (основних та додаткових) споживачам (гостям);

2) фокусування на соціальному характері бізнесу через можливість задовільнити різновекторні потреби споживачів послуг, поліпшувати якість цих послуг, розвивати оптимальне співвідношення та будову ринку шляхом імплементації притаманних ним функцій та методів. Особливістю управління фінансовою стійкістю в даному випадку є орієнтація підприємств готельно-ресторанного бізнесу на цільовій сегмент споживачів, максимальне врахування їхніх цінностей, потреб і переваг щодо запропонованих товарів та послуг. Виходячи з цього, весь процес управління фінансовою стійкістю обов'язково повинен ґрунтуватися на маркетингових дослідженнях споживчого ринку з метою більш повного задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня їхнього обслуговування та отримання на цій основі прибутку, який і є однією з важливих передумов забезпечення високого рівня фінансової стійкості готельно-ресторанних підприємств;

3) формування оптимальної структури оборотного капіталу готельно-ресторанних підприємств в своїй більшій частині складається з запасів, тому найбільш ризикованим аспектом для втрачання фінансової стійкості досліджуваними підприємствами являється зниження рівня ліквідності.

Складена ситуація проковує підвищену увагу з боку менеджменту підприємства до процесу управління саме запасами, коли метою є досягнення оптимального рівня фінансової стійкості;

4) висування підвищених вимог до підбору та відбору персоналу саме підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що пояснюється надзвичайною вимогливістю до рівня сервісу. Загальновідомо, що готельно-ресторанний бізнес є соціально-орієнтованим, тому і вимагає від працівників на належній кваліфікації, знань та навичок.

Підтримуємо твердження, що практичне застосування фінансового аналізу та його теоретичне обґрунтування апробувало низку методів, які є прийнятними та загальноживаними при оцінюванні фінансової стійкості підприємств. Для задоволення потреб цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу можна залучити: оцінювання рівня фінансової стійкості діяльності підприємств шляхом розрахунків абсолютних та відносних індикаторів; застосування методів бальної оцінки для інтегральної оцінки фінансової стійкості підприємства; рейтингова оцінка фінансової стійкості підприємства; дискримінантні моделі визначення показників загрози банкрутства виходячи з рівня фінансової стійкості.

Слід зазначити, що кожен із зазначених підходів до оцінки фінансової стійкості заслуговує на увагу, оскільки має свої переваги та недоліки. Разом з тим, беручи до уваги доведену багатовекторність індикаторів фінансової стійкості, яка оцінюється для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, необхідною складовою процесу дослідження має стати розробка методологічного базису оцінки управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Запропонований базис має будуватися на аналізуванні доцільності та ефективності використання як фінансових ресурсів, так і прибутковості їхнього інвестування. За подібних умов запропонований підхід зможе гарантувати адекватність поєднання всіх бізнес-процесів підприємства, а також окремих функцій та напрямів їхньої активності, що будуть спрямовані

на їхню інтенсивну цифровізацію.

Таким чином, запропонований підхід (табл.3.8) створює можливості для залучення та врахування його в подальшій діяльності підприємств з метою залучення цифрових технологій.

Таблиця 3.8

Науково-методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного механізму діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації

Етап	Реалізація етапу
Формування набору показників оцінки рівня фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу	$N^{mu} = \{N^m; N^i\}$ $N^m = \{A^{m_1}; A^{m_2}; A^{m_3}; A^{m_4}; A^{m_5}; A^{m_6}\}$ $N^i = \{A^i_1; A^i_2; A^i_3; A^i_4; A^i_5; A^i_6; A^i_7\}$ <p>N^m – набір показників, що характеризують ефективність формування фінансових ресурсів і-го підприємства готельно-ресторанного бізнесу; N^i – набір показників, що характеризують ефективність управління фінансовими ресурсами і-го підприємства готельно-ресторанного бізнесу;</p>
Класифікація індикаторів оцінки фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою цифровізації	<p>A^{m_1} - коефіцієнт оборотності оборотних активів; A^{m_2} - коефіцієнт оборотності запасів; A^{m_3} - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; A^{m_4} - коефіцієнт забезпеченості виручки від реалізації оборотних активів; A^{m_5} - коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом; A^{m_6} - коефіцієнт мобільності оборотних активів; A^i_1 - коефіцієнт рентабельності фінансових ресурсів; A^i_2 - коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей; A^i_3 - коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами; A^i_4 - коефіцієнт маневреності власного капіталу; A^i_5 - коефіцієнт покриття; A^i_6 - коефіцієнт автономії; A^i_7 - коефіцієнт фінансової залежності.</p>
Стандартизація набору показників відповідно до нормативного (еталонного) значення	$N^m = 1 - \frac{1}{\sqrt{n}} \sum_{i=1}^n (w_{ij}^m * (1 - Z_{ij}^m)^2); \sum_{i=1}^n w_{ij}^m = 1$ $N^i = 1 - \frac{1}{\sqrt{n}} \sum_{i=1}^n (w_{ij}^i * (1 - Z_{ij}^i)^2); \sum_{i=1}^n w_{ij}^i = 1$ $Z_i^{m(i)} = \frac{x_{ij} - y_j}{v_j} \quad \bar{x}_{ij} = y_j = \frac{1}{y} \sum_{i=1}^y x_{ij}; j = 1, \dots, n$ $v_j = \left[\frac{1}{y} \sum_{i=1}^y (x_{ij} - y_j) \right]^2$ <p>$Z_i^{m(i)}$ - стандартизоване значення j-го індикатора оцінки фінансової стійкості підприємства; x_{ij} - фактичне значення j-го індикатора оцінки фінансової стійкості підприємства; $\bar{x}_{ij} = y_j$ - математичне очікування індикатора X_j; v_j - середньоквадратичне відхилення індикатора фінансової стійкості X_j; $w_{ij}^{m(i)}$ - значимість j-го індикатора фінансової стійкості підприємства.</p>

Джерело: складено автором

Базисною складовою має стати інформація, яку буде використано для формування науково-методичного підходу до оцінювання організаційно-економічного механізму діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації. Сформований підхід є багатовекторним та всебічним для оптимального поєднання всіх напрямів діяльності досліджуваних підприємств з метою цифровізації на основі відповідного рівня фінансової стійкості. Це, своєю чергою, можна досягти у вигляді певної сукупності етапів, які становлять послідовність взаємозалежних і взаємозумовлених дій щодо реалізації запропонованого науково-методичного підходу.

Так, перший етап реалізації розробки пов'язаний з обґрунтуванням ролі та значення управління діяльності в загальній системі менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації.

Доречно звернути увагу, що у найзагальнішому вигляді та розумінні граф представляється як безліч вершин (вузлів), з'єднаних ребрами. Графом називається пара множини $G = (V, e)$, де V є підмножиною будь-якої розрахункової множини, а E - підмножиною V . Щодо нашої площини дослідження та в рамках запропонованого науково-методичного підходу інтегральна оцінка рівня фінансової стійкості досліджуваних підприємств (N^{mu}) зображується наступною сукупністю:

$$N^{mu} = \{N^m; N^i\} \quad (3.2)$$

де N^m - комплекс індикаторів для відображення рівня успішності створення фінансових ресурсів i -го підприємства, в нашому випадку, готельно-ресторанного бізнесу;

N^i - комплекс індикаторів для відображення рівня успішності управління фінансовими ресурсами i -го підприємства, в нашому випадку, готельно-ресторанного бізнесу.

Кожен комплекс фінансової стійкості містить певні компоненти: N^m та N^i , що ілюструються окремими показниками оцінки певних коефіцієнтів:

$$N^m = \{A^m_1; A^m_2; A^m_3; A^m_4; A^m_5; A^m_6\} \quad (3.3)$$

$$N^i = \{A^i_1; A^i_2; A^i_3; A^i_4; A^i_5; A^i_6; A^i_7\} \quad (3.4)$$

Складові послідовності (рис.3.3) пояснюються певною логікою побудови:

- ступінь фінансової стійкості і-го досліджуваного підприємства (s);
- об'єднуючі індикатори успішності формування та управління фінансовими ресурсами (N^m і N^i) – синтезуючі характеристики визначення ступеня фінансової стійкості;
- певні фактори дії щодо результативності управління конкретною характеристикою (X_1, X_2, \dots, X_i).

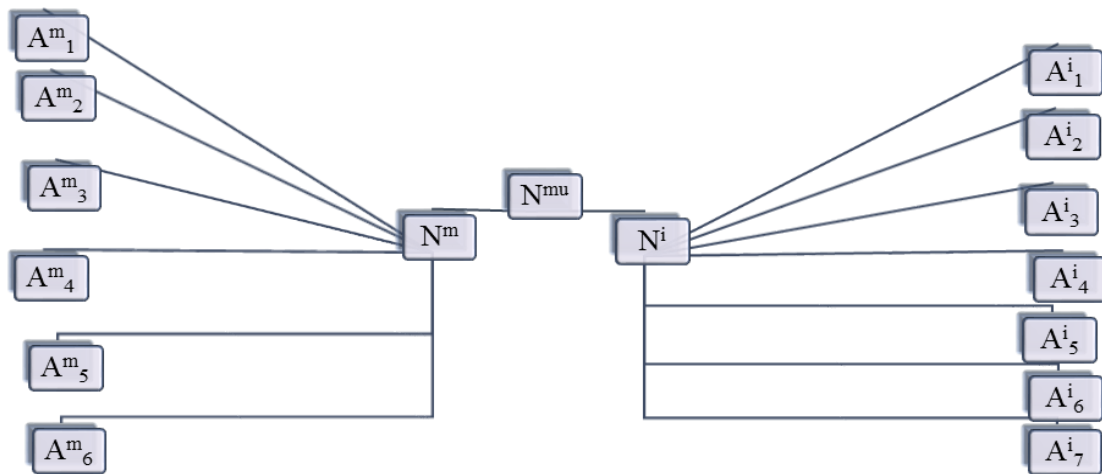


Рис. 3.3. Класифікація індикаторів оцінки фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою цифровізації
Джерело: складено автором

Сукупні індикатори (N^m і N^i) для відображення ступеня фінансової стійкості і-го досліджуваного підприємства відповідно до згадуваної вище теорії графів поєднують приналежні певному зі загаданих чиннику (X_1, X_2, \dots, X_i), які згідно положень інтегральної оцінки стандартизуються відповідно нормативному (еталонному) значенню:

$$N^m = 1 - \frac{1}{\sqrt{n}} \sum_{i=1}^n (w_{ij}^m * (1 - Z_{ij}^m)^2); \sum_{i=1}^n w_{ij}^m = 1 \quad (3.5)$$

$$N^i = 1 - \frac{1}{\sqrt{n}} \sum_{i=1}^n (w_{ij}^i * (1 - Z_{ij}^i)^2); \sum_{i=1}^n w_{ij}^i = 1 \quad (3.6)$$

$$Z_i^{m(i)} = \frac{x_{ij} - y_j}{v_j} \quad (3.7)$$

$$\bar{x}_{ij} = y_j = \frac{1}{y} \sum_{l=1}^y x_{ij}; j = 1, \dots, n \quad (3.8)$$

$$v_j = \left[\frac{1}{y} \sum_{i=1}^y (x_{ij} - y_j) \right]^2 \quad (3.9)$$

де $Z_i^{m(i)}$ - стандартизоване значення j-го індикатора оцінки фінансової стійкості підприємства (ефективності формування й управління фінансовими ресурсами);

x_{ij} - фактичне значення j-го індикатора оцінки фінансової стійкості досліджуваного підприємства (ефективності формування й управління фінансовими ресурсами);

$\bar{x}_{ij} = y_j$ - математичне очікування індикатора x_j ;

v_j - середньоквадратичне відхилення індикатора фінансової стійкості x_j ;

w_{ij}^m та w_{ij}^i - значимість j-го індикатора фінансової стійкості підприємства (ефективності формування і управління фінансових ресурсів).

Базисом для з'ясування вагомості конкретного показника при оцінюванні фінансової стійкості досліджуваного підприємства (X_1, X_2, \dots, X_i) є метод експертних оцінок. Результати були занесені в таблицю 3.9.

Таблиця 3.9

Шкала оцінки рівня фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою цифровізації

Діапазон зміни комплексних показників		Інтегральна лінгвістична оцінка рівня фінансової стійкості підприємств сервісу та торгівлі	Характеристика
формування фінансових ресурсів (N^m)	управління фінансовими ресурсами (N^i)		
$N^m > 0,937$	$N^i > 0,712$	високий (В)	Підприємство має значні фінансові можливості подальшого розвитку механізму управління фінансовими ресурсами. Наявний обсяг фінансових ресурсів є достатнім для цифрової трансформації бізнес-процесів. Підприємство своєчасно виконує всі зобов'язання і досягає цілей щодо формування та управління фінансових ресурсів у встановлені терміни.
{0,832...0,936}	{0,618...0,711}	достатньо високий (ДВ)	Досить ефективно управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Проте не всі можливості розвитку фінансового механізму задіяні.

Продовження табл. 3.9

{0,421...0,831}	{0,432...0,617}	середній (С)	Задовільний стан системи управління фінансовою стійкістю для підприємства. Слід аргументовано визначити ключові аспекти цифрової трансформації з метою забезпечення їхньої результативності та підвищення фінансової віддачі ресурсів.
$N^m < 0,420$	$N^i < 0,431$	низький (Н)	Фінансовий стан підприємства оцінюється як кризовий. Для збереження життєздатності необхідно розробити механізм оздоровлення. Загрозою для підприємства є висока можливість опинитися за межею фінансової безпеки, що може призвести до збитковості основної діяльності.

Джерело: складено автором

Згідно зі шкалою оцінки (табл. 3.9), будується матриця, на основі якої визначається тип фінансової стійкості підприємства досліджуваного бізнесу. Реалізація розробленого науково-методичного підходу до оцінки фінансової стійкості з метою цифровізації підприємств дозволила отримати результати, представлені в таблиці 3.9. У свою чергу результати оцінки рівня фінансової стійкості досліджуваних підприємств відображені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Рівень фінансової стійкості досліджуваних підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Назва підприємства	Значення показників (N)			Тип фінансової стійкості
	Формування фінансових ресурсів (N^m)	Управління фінансовими ресурсами (N^i)	Інтегральний показник	
Чорне море	0,95	0,78	0,865	Абсолютна фінансова стійкість
Von Apart	0,61	0,56	0,585	Нестійкий фінансовий стан
La Gioconda	0,89	0,66	0,775	Абсолютна фінансова стійкість
Бристоль	0,32	0,11	0,215	Нестійкий фінансовий стан

Джерело: складено автором

Так, згідно з даними таблиці 3.10: готель «Чорне море» характеризується високим рівнем фінансової стійкості (0,865); готель «Von Apart» - середнім (0,585); бутик-готель «La Gioconda» - досить високим (0,775); готель «Бристоль» - низьким (0,215). Практичне застосування

запропонованого вище науково-методичного підходу дозволило керівництву підприємств сконцентрувати увагу на формуванні раціональної структури капіталу та ефективності управління ним щодо різних напрямів залучення цифрових технологій з метою імплементації загальних функцій менеджменту підприємств, докладно обґрунтувати вектори впровадження інновацій у активні бізнес-процеси. Представлені в роботі практичні напрацювання допоможуть посилити ступінь фінансової стійкості діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Своєчасне та планомірне впровадження в діяльність підприємств представлених пропозицій посилить оптимальність структури капіталу та результативність управління ним шляхом вкладення фінансових ресурсів в необхідні цифрові технології.

Таким чином, проведена частина дисертаційного дослідження дозволила запропонувати соціально-економічні напрями підвищення фінансової стійкості, що було побудовано з корегуванням в залежності від специфічності галузі та регіону з метою цифровізації. Показано необхідність сукупного оцінювання фінансової стійкості підприємства, зокрема і готельно-ресторанних, та побудови методологічного базису оцінки управління організаційно-економічним механізмом їхньої діяльності на основі цифровізації.

3.3. Розробка сценарію управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Сучасні умови розвитку цифровізації формують принципово нові вимоги до діяльності підприємств: від інвестування у цифрові технології до інформування громадськості про такі дії. Отже, «драйвером» змін є сучасний споживач, оскільки саме його потреби та можливості визначають попит на цифрові технології з боку підприємств, зокрема, готельно-ресторанного бізнесу. Тут доречно відзначити, що практично кожна людина в сучасному світі тією чи іншою мірою користується цифровими сервісами, гаджетами,

починаючи від соціальних мереж, телебачення та розваг, закінчуючи державними слугами. Тому і підприємства вже не можуть працювати по-старому, використовуючи традиційні процеси та технології. Своєчасність викликів щодо цифровізації діяльності підприємств шляхом залучення розробленого організаційно-економічного механізму вимагає систематизації інформації щодо створення відповідних інформаційних передумов з метою його адаптації та імплементації.

Важливою передумовою процесу цифровізації діяльності підприємств може стати сценарій управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу, яка є переліком характеристик, сформованих у межах певної державної інформаційної системи, що включає інформацію про рівень цифрової зрілості та готовність до впровадження цифрових технологій. Наголосимо, що сьогодні цифрову композицію можуть сформувати і промислові підприємства. Проте, не лише промислові підприємства можуть забезпечити перехід економіки від експортно-сировинного типу розвитку до інноваційного.

Порівняльне дослідження, присвячене способам формування електронного середовища, проведене з різних когнітивних точок зору і засноване на різних методологічних припущеннях, надає достатній матеріал для твердження про наявність необмеженої різноманітності просторових форм, створюваних будь-де і в будь-який час, але є деякі загальні елементи базового характеру - повторюваність і широко використовуваність. Електронне середовище включає, зокрема, просторові системи (планування та компонування) структури цифрових об'єктів, їхні основні складові елементи та їхні особливості, а також способи об'єднання цих елементів у більші цілісності. Ці базові одиниці, що повторюються, незмінні і не залежать від часу і місця, в яких вони були створені, можна назвати «універсаліями».

На певному етапі еволюції людського виду з'явилася специфічна здатність людини створювати простір навколишнього середовища -

виробництво та трансформація штучних просторових систем як у фізичному середовищі, так і в електронному, які, будучи продуктами людини, повинні бути зрозумілими для нього, відображаючи структуру його когнітивних можливостей. Повторюваність деяких основних способів формування простору, мабуть, підтверджує гіпотезу, згідно з якою існує одна універсальна просторова система, загальна для всіх людей. З цієї причини визнання універсальних правил формування електронного простору має значення теоретико-практичне. Натомість, кожен структурний об'єкт електронного середовища можна розглядати як просторову систему. Застосування методу системного аналізу для формування структури обґрунтовується його дослідженням складних об'єктів. При цьому загальне визначення системи має бути описовим та ґрунтуватися на перерахуванні її основних елементів:

- є впорядкованим і зв'язувальним набором компонентів, що створюють ціле, яке відрізняється від самих компонентів;
- кожен компонент характеризується набором ознак;
- усі компоненти пов'язані набором відносин, який називається структурою системи;
- кожен компонент залишається у певному відношенні до всієї системи загалом або виконує у ній певну функцію;
- сукупність цих відносин (функцій) називається організацією системи;
- система в цілому залишається у певному стані, що визначається набором характеристик, які є постійними у вибраний період часу;
- деяка система зазнає процесів змін (модифікацій), що означає можливість виконання різних операцій з компонентами системи.

Деякі з цих понять можуть бути використані при описі, аналізі та порівнянні архітектурних об'єктів. Адаптуючи системний підхід до структурних об'єктів, можна сказати, що їх можна розглядати як сукупність просторових елементів електронного середовища, з'єднаних один з одним таким чином, що спостерігач може візуально сприймати їх як упорядковане

та зв'язне ціле. Результатом запропонованих вище розробок може стати сценарій управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу (рис. 3.4), що передбачає розкриття інформації про основні та допоміжні бізнес-процеси, техніко-технологічні показники (і ряду інших, пов'язаних з цифровізацією), технологічні рішення та різні програмні продукти. Тут потрібно зазначити, що запропонований сценарій, на наш погляд, носить універсальний та оптимальний характер. Це ознає спроможність його застосування на підприємствах всіх сфер діяльності.

У загальній інформації про підприємство відображаються відомості:

1. Загальні показники (які включають інформацію про організаційно-правову форму, розмір підприємства, вид продукції (товарів, робіт, послуг) відповідно до Державного класифікатора продукції та послуг (ДКПП);
2. Галузь (відображається інформація про галузь, що займається підприємством департаменту, відповідно до класифікації видів економічної діяльності (далі - КВЕД));
3. Географічне положення (включає дані про регіон і населений пункт, де розташовується підприємство);
4. Інтегрована структура (яка включає інформацію про головну організацію та кількість дочірніх організацій).

Техніко-економічні показники діяльності підприємства містять дані в динаміці про чисельність персоналу підприємства (загальна, робітники, адміністративний персонал), тип і характер виробництва, розміри виручки від реалізації, розміри прибутку до оподаткування тощо.

Показники фінансування проектів цифровізації на підприємстві містить інформацію про тип проведених робіт, про їхні терміни, вартість та джерела фінансування.

Також у цьому блоці можна відстежувати які бізнес-процеси, технологічні рішення цифровізуються на підприємстві та які системи застосовуються.

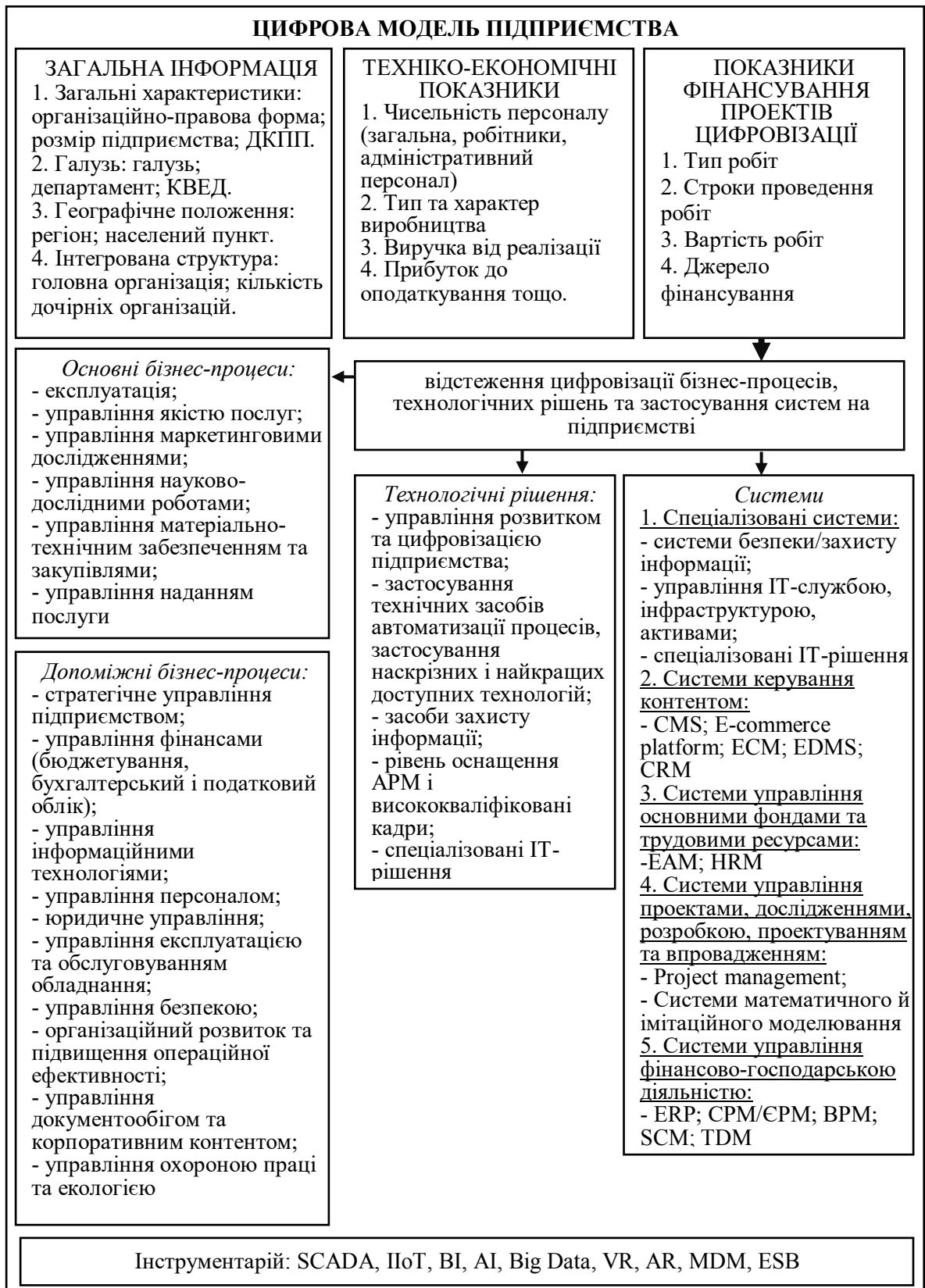


Рис. 3.4. Сценарій управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств

Джерело: складено автором

На рисунку 3.5 представлено картку основних бізнес-процесів, які оцінюються на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу з позиції готовності до цифровізації та можуть враховуватися у цифровій композиції. Основні бізнес-процеси в ланцюжку створення доданої вартості з погляду стадій життєвого циклу послуги включають: експлуатація, управління якістю продукції, управління маркетинговими дослідженнями, управління науково-дослідними роботами, управління матеріально-технічним забезпеченням та закупівлями, управління наданням послуги.

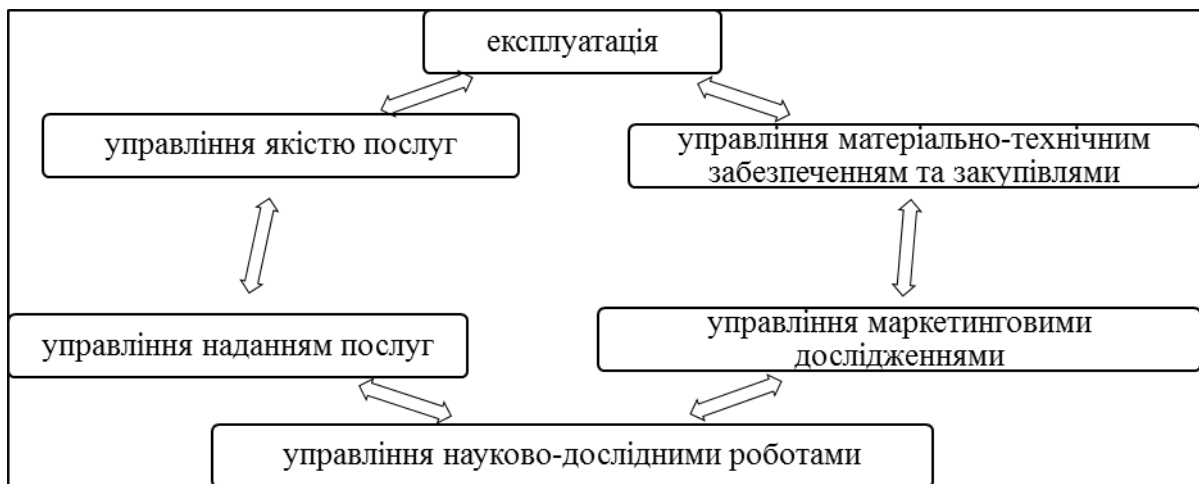


Рис. 3.5. Карта основних бізнес-процесів підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором

Наголосимо, що, наприклад, для оцінки готовності підприємства готельно-ресторанного бізнесу до цифровізації пропонується розглядати та враховувати організацію допоміжних бізнес-процесів: стратегічне управління підприємством, управління фінансами (бюджетування, бухгалтерський та податковий облік), управління інформаційними технологіями, управління персоналом, юридичне управління, управління експлуатацією та обслуговуванням обладнання, управління безпекою, організаційний розвиток та підвищення операційної ефективності, управління документообігом та корпоративним контентом, управління охороною праці та екологією.

Загальновідомо, що всі бізнес-процеси підприємств поділяються на основні та допоміжні (в деяких випадках виділяють ще й управлінські). Для

підприємств готельно-ресторанного бізнесу дане твердження не є виключенням. Однак, при оптимізації їхньої діяльності ще можуть бути використані технологічні рішення щодо управління діяльністю підприємств на основі цифровізації з метою їхнього подальшого розвитку; залучення оптимальної системи автоматизації бізнес-процесів та їхній реінжиніринг тощо.

Крім того, важливе місце в процесі цифровізації відводиться їхній класифікації.

1. Спеціалізовані системи:

- системи безпеки/захисту інформації;
- управління IT-службою, IT-інфраструктурою та IT-активами;
- спеціалізовані IT-рішення.

2. Системи управління контентом організацій:

- CMS (Content Management System) - інформаційна система або комп'ютерна програма, що використовується для забезпечення та організації спільного процесу створення, редагування і управління цифровим контентом;

- E-commerce platform - це комплексне програмне рішення, яке дозволяє онлайн-ритейлерам керувати своїм бізнесом. Цей тип послуг включає створення веб-сайтів електронної комерції, системи бухгалтерського обліку та управління запасами, а також інфраструктуру обслуговування;

- ECM (Enterprise Content Management) - управління корпоративним контентом розширює концепцію управління контентом, додаючи тимчасову шкалу для кожного елемента контенту та, можливо, застосовуючи процеси його створення, затвердження та розповсюдження. Системи, які використовують ECM, зазвичай забезпечують безпечне сховище для керованих елементів, аналогових або цифрових. Вони також включають один (чи кілька) методів імпорту контенту для створення нових елементів керування та кілька методів подання, щоб зробити елементи доступними для використання;

- EDMS (Enterprise Document Management Systems) - це програмне

забезпечення, що використовується для збирання, зберігання, управління та легкого вилучення цифрових документів усередині організації. Він надає підприємствам необхідні функціональні можливості для оцифрування документів та автоматизації своїх бізнес-процесів. Організації в сучасному цифровому середовищі завжди шукають методи ефективного управління своїми цифровими документами, щоб вони могли проаналізувати інформацію, що міститься в них, і отримати більш глибоке уявлення, що допомагає приймати більш обґрунтовані бізнес-рішення;

- CRM (Customer Relationship Management) - прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії із замовниками, зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу та покращення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємовідносин з ними, встановлення і покращення бізнес-процесів й подальшого аналізу результатів.

3. Системи управління основними фондами та трудовими ресурсами:

- EAM (Enterprise Asset Management) - система з управління та технічного обслуговування фізичних активів компанії протягом усього життєвого циклу активу;

- HRM (Human Resource Management) - система управління персоналом, призначена для автоматизації кадрових операцій, а також забезпечує роботу з якісними показниками персоналу.

4. Системи управління проектами, дослідженнями, розробкою, проектуванням та впровадженням:

- Project management - комплексне програмне забезпечення, що забезпечує застосування процесів, методів, навичок, знань і досвіду для досягнення конкретних цілей проекту відповідно до критеріїв прийнятності проекту в узгоджених параметрах;

- системи математичного та імітаційного моделювання.

5. Системи управління фінансово-господарською діяльністю

організацій:

- ERP (Enterprise Resource Planning) - система програмного забезпечення, яка допомагає керувати всіма аспектами бізнесу, включаючи процеси в таких сферах, як фінанси, кадри, виробництво, ланцюжок поставок, послуги, закупівлі тощо.

- CPM (Corporate Performance Management) / EPM (Enterprise Performance Management) - стратегія, яку компанії використовують для управління взаємодією з клієнтами і потенційними клієнтами; допомагає організаціям оптимізувати процеси, налагодити відносини з клієнтами, збільшити продажі, покращити обслуговування клієнтів і збільшити прибутковість;

- BPM (Business Process Management) - ІТ-система, що дозволяють автоматизувати управління окремими бізнес-процесами, компанією загалом та її ефективністю;

- SCM (Supply Chain Management) - управління потоком товарів, даних і фінансів, пов'язаних із продуктом або послугою, від закупівлі сировини до доставки продукту в кінцевий пункт призначення;

- TDM (Transformer Diagnostics Monitor) - система поєднує в собі комплексний підхід і високу ефективність діагностики дефектів. Це повноцінний і досить недорогий апаратно-програмний комплекс, аналогів якому немає на ринку. Застосовується для реєстрації та збирання інформації в режимі безперервного моніторингу та контролю.

Сценарій управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу може бути застосована із певним інструментарієм: SCADA, ІоТ, ВІ, АІ, Big Data, VR, AR, MDM, ESB, що систематизовано та відображено у таблиці 3.11.

Залучення до практики управління функціонального інструментарію формування структури цифрового оптимального алгоритму управління підприємств допоможе створити потужну базу для ефективного процесу цифровізації.

Таблиця 3.11

Функціональне призначення інструментарію формування структури цифрового оптимального алгоритму управління підприємством

Інструментарій	Сутність інструментарію	Функціональне призначення інструментарію формування для структури цифрової композиції підприємства готельно-ресторанного бізнесу
Диспетчерське управління та збір даних (SCADA - Supervisory Control and Data Acquisition)	Являє собою архітектуру системи управління, що включає комп'ютери, мережеву передачу даних і графічні інтерфейси для високорівневого контролю машин і процесів. Сюди також входять датчики та інші пристрої (програмовані логічні контролери), які взаємодіють із технологічним обладнанням	Забезпечує отримання інформації про поточні значення параметрів режиму об'єкта, системи та комутаційний стан обладнання. Обробляє інформацію, що надходить. Архівування та зберігання даних. Автоматичне відновлення прийнятої із зовнішніх систем неякісної інформації
Промисловий інтернет речей (IIoT - Industrial Internet of Things)	Взаємозв'язок датчиків, приладів з іншими пристроями, об'єднаними в мережу з промисловими програмами комп'ютерів, включаючи виробництво і керування енергоспоживанням. Дозволяє здійснювати збір даних, обмін ними та аналіз, підвищуючи продуктивність та результативність та інші економічні вигоди	За допомогою програмного забезпечення здійснює безпосередній збір даних з підприємств, обмін даними між системами, їх зберігання, а також дає можливість дистанційного контролю та управління в автоматизованому режимі цим процесом, тобто без людини
Бізнес-аналітика (BI - Business Intelligence)	Включає стратегії та технології, що використовуються підприємствами для аналізу даних та управління бізнес-інформацією. Загальні функції технологій бізнес-аналітики включають звітність, онлайн-аналітичну обробку, аналітику, розробку панелі моніторингу, інтелектуальний аналіз даних і процесів, обробку складних подій, управління ефективністю бізнесу, порівняльний аналіз, інтелектуальний аналіз тексту, прогнозу аналітику та розпорядження	Бізнес-аналітика збирає, обробляє та демонструє результати розрахунків. Відслідковує зміни в середовищі пропонує нові набори даних, що більш підходять для поточного моменту. Забезпечує деталізацію звітів
Штучний інтелект (AI - Artificial intelligence)	Являє собою здатність комп'ютера чи робота, який керується комп'ютером, реалізовувати завдання, що асоціюються з розумними істотами. Штучний інтелект застосовується до проекту розробки систем, які містять інтелектуальні процеси, характерні для людей, такими як здатність міркувати, знаходити сенс, узагальнювати чи отримувати уроки з минулого досвіду	Технологія спрямована на розробку програм, які здатні впоратися з інтелектуальними завданнями та генерувати нову інформацію на основі наявної

Великі дані (Big Data)	Комбінація структурованих, напів- та неструктурованих даних, що збираються організаціями, які можуть бути вилучені для отримання інформації та використані у проектах машинного навчання, прогнозного моделюванні та інших просунутих аналітичних додатках. Системи, що обробляють та зберігають дані, стали поширеним компонентом структур управління даними в організаціях у поєднанні з інструментами, що підтримують використання аналітики великих даних	Програмно-апаратні засоби, які в результаті обробки величезних обсягів даних, що надходять з високою швидкістю, за умови їх значного різноманіття, витягують відомості, що сприймаються людиною.
Віртуальна реальність (VR - Virtual reality)	Є імітованим досвідом, у якому використовується відстеження пози і 3D-дисплеї поблизу очей, щоб дати користувачеві відчуття занурення у віртуальний світ	Технологія надає фізичне та психологічне відчуття занурення в інтерактивний, штучно згенерований 3D-простір
Доповнена реальність (AR - Augmented reality)	Покращена інтерактивна версія реального середовища, що створюється за допомогою цифрових візуальних елементів, звуків та інших сенсорних стимулів за допомогою голографічної технології. Доповнена реальність включає три функції: поєднання цифрового і фізичного світів, взаємодії, що здійснюються в режимі реального часу, і точну 3D-ідентифікацію віртуальних і реальних об'єктів	Введення штучних (як правило, візуальних) даних у поле зору спостерігача, що працює з цифровою композицією
Управління основними даними (MDM - Master data management)	Процес, який створює єдиний набір даних про клієнтів, продукти, постачальників та інші бізнес-структури в різних IT-системах. Як одна з ключових основ у загальному процесі управління даними, MDM допомагає підвищити якість даних організації, гарантуючи, що ідентифікатори та інші ключові елементи даних про ці об'єкти є точними і несуперечливими в масштабах всього підприємства	Ця система керує довідковою інформацією. Її головна мета в композиції – забезпечити єдність подання масивів даних у всіх інформаційних системах. Крім того, такий тип рішень дозволяє вирішити проблеми невідповідності, дублювання та несумісності даних
Сервісна шина підприємства (ESB - Enterprise service bus)	Комунікаційна модель, що дозволяє бізнес-додаткам взаємодіяти. Платформа ESB включає систему бізнес-правил, загальних стандартів і програмний механізм, який передає повідомлення від джерела до одержувача. ESB зазвичай існує як автономне проміжне програмне забезпечення. Він може надавати сервіс-орієнтовану структуру, як правило, для локальних мереж	Набір програмного забезпечення, яке працює як єдиний центр обміну повідомленнями між інформаційними системами та додатками. Сервісна шина дозволяє легко налаштовувати маршрути руху повідомлень, зберігає історію повідомлень, фіксує шлях кожного з них

Джерело: складено автором

Таким чином, запропонований сценарій забезпечить необхідні для покращення трансформації в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що може бути систематизовано у наступних напрямках: перетворення системи господарювання на цифрові засади; прискорення активізації їхніх резервів за допомогою спонукання до імплементації цифрових технологій в їхню діяльність; забезпечення виходу на ринок високо затребуваних послуг для впровадження елементів цифровізації; активізація ефективності бізнес-процесів; залучення елементів доступної підтримки держави; використання провідних кейсів цифровізації. Імплементація цифрового оптимального сценарію управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу дозволить їм інтенсифікувати свою діяльність порівняно із звичайними промисловими підприємствами щодо цифрових технологій; створення інформаційної бази можливостей інвестування програм і проектів з цифровізації; ідентифікування проблематичних стадій процесу цифровізації; виокремлення потреб щодо залучення програм і проектів державної підтримки; впровадження доопрацювання напрямів державної підтримки проектів цифровізації і контроль досягнення показників їхньої ефективності.

Важливо зазначити, що розроблений, запропонований, науково і методологічно обґрунтований та описаний сценарій надає змогу топ-менеджменту підприємства провести моніторинг та виявити рівень цифровізації на своєму об'єкті, використати для оптимізації фінансово-господарської діяльності передові успішні кейси реалізації цілей та імплементувати цифрові технології для упорядкування бізнес-процесів. Використовуючи систематизовану та представлену в моделі інформацію органи місцевого самоврядування будуть мати змогу оцінити ступінь готовності аналізованих підприємств до цифровізації та освоєння грантових та субсидіальних надходжень. Подібні рішення мають допомогти аналізованим об'єктам вийти на шлях цифровізації та залучення до цього процесу інновацій. Таким чином, окреслений етап дослідження завершується

пропонуванням обґрунтованого сценарію управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу, в якому буде використано інформацію про наявні на підприємстві бізнес-процеси, технологічні індикатори, пов'язані з цифровізацією, передові практики та програмні продукти. Аналіз ступеня цифровізації на досліджуваних підприємствах після застосування розроблених пропозицій дозволив її підвищити (рис. 3.6).

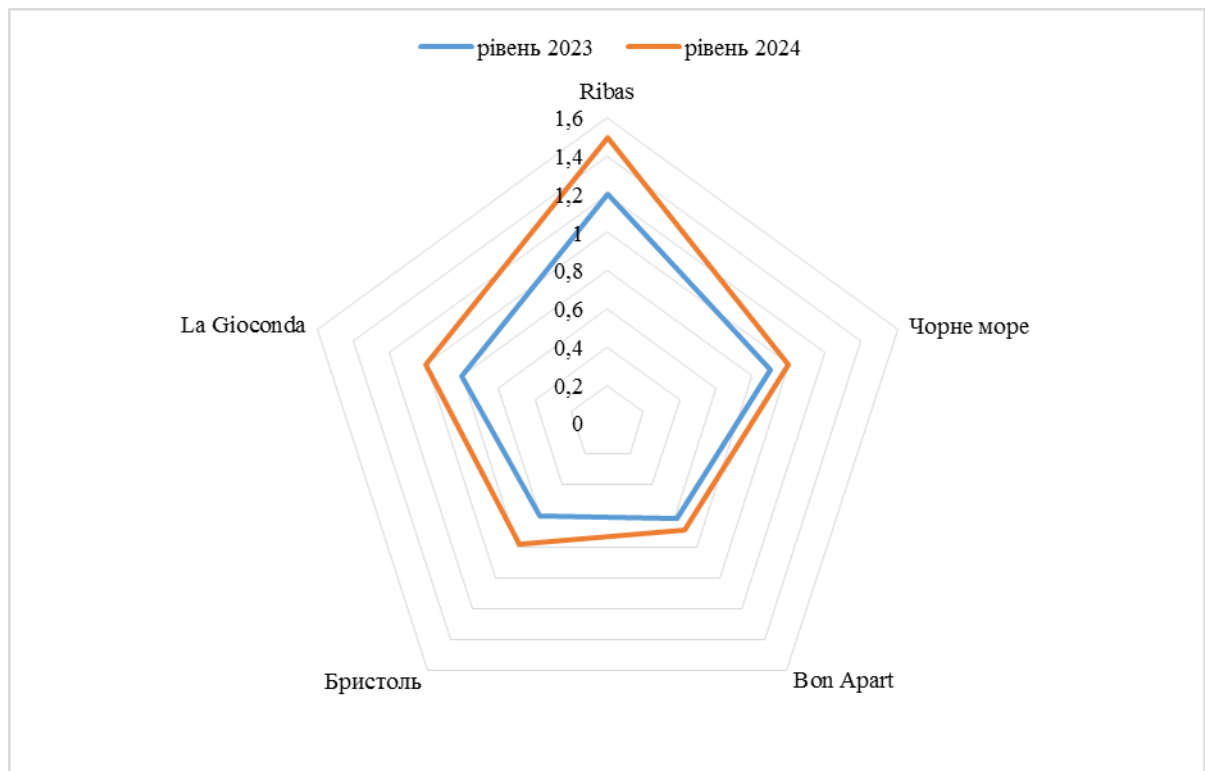


Рис. 3.6. Ступінь цифровізації на досліджуваних підприємствах після застосування розроблених пропозицій

Джерело: розраховано автором.

З наведеної інформації на рисунку 3.6 видно, що розрахований показник цифровізації має позитивну динаміку. Найвідчутніше його збільшення простежується при впровадженні пропозицій направлених на імплементацію моделі цифрового оптимального алгоритму управління підприємствами; впровадження передових ІТ-технологій щодо інтенсифікації цифровізації; розробка унікальної моделі цифрового оптимального алгоритму управління підприємствами; діагностування рівня фінансової стійкості при успішному залученні підприємствами цифрових технологій.

Висновки до розділу 3

Здобутком наукового обґрунтування удосконалення управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств на основі цифровізації стали наступні консеквенції:

1. Сформовано доктрину цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, концептуальне підтвердження якої базується на виокремленні мети, завдання, предмету, об'єкту та застосування функціональних моделей PDCA. Крім того, запропоновано впровадження функціонального призначення інструментарію формування структури цифрового оптимального алгоритму управління підприємством. Така логіка дослідження дозволила оцінити рівень цифровізації низки підприємств та порівняти його з еталонними підприємством, внаслідок чого розроблено рекомендації щодо реалізації запропонованого у дослідженні механізму.

2. Запропоновано методологічний базис удосконаленої оцінки фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що допоможе оптимізувати ресурсну підтримку процесу цифровізації. Запропонований базис будується на аналізуванні доцільності та ефективності використання фінансових ресурсів і прибутковості їхнього інвестування. Розроблений підхід може гарантувати адекватність поєднання всіх бізнес-процесів підприємства, а також окремих функцій та напрямів їхньої активності, що будуть спрямовані на їхню інтенсивну цифровізацію.

3. Розроблено сценарій управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Упорядкування цифрової композиції сценарію дозволить підприємствам, зокрема, сфери готельно-ресторанного бізнесу: отримати підтримку реалізації проектів цифровізації; сформувати інформацію про інвестиції у проекти цифровізації; виявити найскладніші етапи цифровізації; сформувати пропозиції щодо заходів державної підтримки цифровізації; здійснити добір заходів підтримки проектів цифровізації та контроль досягнення показників їхньої ефективності.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного наукового дослідження дозволили виокремити теоретико-методичні та прикладні висновки:

1. Окреслено сутність функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу, який проявлено як специфічний об'єкт управління, що в більшому ступені обумовлена специфічним характером результатів їхньої діяльності, а саме невідчутність, невіддільність і неоднорідність. Також, гетерогенність відноситься до можливих варіацій якості послуг через їхню трудомісткість, таких як якість і сутність послуги можуть змінюватися залежно від певного надавача послуг, певного клієнта та конкретної дати і часу.

2. Узагальнено наукові бази механізму управління діяльності підприємства. Доведено, що удосконалення системи управління підприємством є вирішальним кроком до просування модернізації управління підприємством та створення відповідних специфічних умов для максимізації його ефективності. У конкретному процесі впровадження, незалежно від обраного підходу до управління підприємством, важливо робити акцент на корекції сучасної системи управління. Це передбачає не лише встановлення прийнятної організаційної структури для управління підприємством, але й потребує постійних зусиль для підтримання адаптивності вибраного режиму управління.

3. Систематизовано теоретико-методологічні підходи до управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств, що об'єднує комплекс методів, функцій, інструментів і підходів, спрямованих на створення, оптимізацію і вдосконалення ресурсів. Основними завданнями є забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств шляхом раціонального використання ресурсів, розвитку розробок, впровадження інноваційних рішень, підвищення загальної ефективності роботи. Його реалізація надзвичайно важлива, зокрема, і для

підприємств готельно-ресторанного бізнесу в поточному зовнішньому турбулентному оточенні, коли імплементація інноваційних наробок та системності на засадах успішної стратегії визначають показники успішності і сталого розвитку.

4. Діагностовано сформовані чинники та унікальні критерії екзистування підприємств готельно-ресторанного бізнесу та продемонстровано, що з метою успішної діяльності за наявності турбулентності та адекватної відповіді утворювальним проблемам керівництво підприємств повинно впроваджувати інновації, які максимально забезпечать безпеку відвідувачів, підвищать якість та розширять асортимент послуг, збільшать додаткові послуги у вигляді сучасних послуг доставки, виготовлення та реалізації напівфабрикатів, оновлення меню, соціальної відповідальності, QR-кодів для відмови від паперового меню, мінімізації відходів, використання екологічно чистої упаковки тощо. Ключовими трендами та перспективами ресторанного бізнесу мають стати оптимізація витрат, ефективне управління сервісом, оптимізація бізнес-процесів, пошук ідеального меню, концептуалізація бізнесу, а також високий ступінь еластичності та гнучкості, здатність швидко адаптуватися до ринку та зміни глобальної невизначеності. Приділимо більше уваги дослідженню ситуації, що склалася у зовнішньому середовищі функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

5. Проведено всебічну глибинну оцінку і окреслено виявлені тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Доведено, що специфічність характеру ведення бізнесу, що вкрай чутливо реагує на утворені обстани ринку, тобто його кон'юнктуру. Виокремлена та охарактеризована утворений кореляційний зв'язок між якістю управління та результативністю. Доведено, що діяльність готельно-ресторанного бізнесу має зосереджуватися, насамперед, на підвищенні рівня рентабельності підприємства, використання інструментів усіх рівнів управління з метою досягнення достатнього рівня прибутковості. З огляду на специфіку профілю готельно-ресторанного

підприємств та сезонність, логічним є виокремлення коливань попиту на їхні послуги та капіталомісткість індустрії гостинності, тому при управлінні готельно-ресторанними підприємствами слід користуватися переліченими специфіками, що стримують або розвивають подальші тренди ринку послуг.

6. Охарактеризовано унікальний поточний контекст діяльності готельно-ресторанних підприємств, який було сформовано на тлі інтенсифікації функціонування МСП та розвитку програм доступної та обґрунтованої державної підтримки галузі. Важливою складовою сформованого контексту залишається специфічність формування послуги та особливий характер їхнього функціонування. Визначальними передумовами розвитку галузі було виявлено забезпечення відповідного рівня наявності транспортної та інформаційної інфраструктури. Розвитку готельно-ресторанних підприємств притаманне триваюче поступове та системне зростання, що пов'язано, насамперед і в більшому ступені, із позитивним їхнім генезисом.

7. Сформовано доктрину цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, концептуальне підтвердження якої базується на виокремленні мети, завдання, предмету, об'єкту та застосування функціональних моделей PDCA. Крім того, запропоновано впровадження функціонального призначення інструментарію формування структури цифрового оптимального алгоритму управління підприємством. Зображена логіка дослідження дозволила оцінити сформований рівень цифровізації низки вже існуючих на ринку підприємств та порівняти його з еталонним підприємством із умовно ідеальними показниками, для нашого дослідження. Наслідком проведеного аналізу було розроблення рекомендацій щодо реалізації представленого у дослідженні механізму.

8. Запропоновано методологічний базис удосконаленої оцінки фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що допоможе оптимізувати ресурсну підтримку процесу імплементації цифрових технологій як базової складової цифровізації. Запропонований

базис було побудовано на поетапному аналізуванні доцільності та ефективності використання фінансових ресурсів і прибутковості інвестування них в проведення процесу цифровізації. Розроблений підхід може гарантувати адекватність та успішність поєднання всіх бізнес-процесів підприємства, а також окремих функцій та напрямів їхньої активності, що будуть спрямовані на їхню інтенсивну та цілеспрямовану цифровізацію.

9. Розроблено сценарій управління організаційно-економічним механізмом цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Ілюстрування сформованої цифрової композиції сценарію надасть можливість готельно-ресторанним підприємствам: отримати підтримку реалізації проектів цифровізації; сформувати інформацію про інвестиції у проекти цифровізації; виявити найскладніші етапи цифровізації; сформувати пропозиції щодо заходів державної підтримки цифровізації; здійснити добір заходів підтримки проектів цифровізації та контроль досягнення показників їхньої ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cerović Z. *Hotelski management*. Opatija: Fakultet za hotelski i turistički management, 2010. 850 p.
2. Пилипів В. В. Типи та види гостинності в європейському культурному просторі. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 11-12 квіт., 2019 р. КНУКМ. КУК. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2019. С. 64-67.
3. Гарбар Г. А. Філософія гостинності в українському просторі туризму (соціально-філософський аналіз) : дис... д-ра філос. наук : 09.00.03 / Національний педагогічний ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2013. 394 с.
4. Сідуняк О. Сфера послуг гостинності як соціальна категорія. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 88-91.
5. Гончар Л.О., Беляк А. Економічне обґрунтування категорії «сфера гостинності». Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 9-10 квіт., 2020 р. КНУКМ. КУК. Київ : Вид. центр КНУКіМ. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2020. С. 21-24.
6. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі : колективна монографія. Видання дев'яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2023. 388 с.
7. Головня О. М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця.: ДРУК, 2021. 220 с.
8. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення

конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 3(44). P. 208–215.

9. Дишкантюк О. В. Формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності. *Економіст*. 2016. №7. P. 25-28.

10. Zhang M. et al. Tradition and modern tourism: how the Panwang Seal and Yao costumes shape traveler experiences in Guangxi Zhuang autonomous region. *Tradition*. 2024. T. 22. №. 01. P. 156-169.

11. Jones P. Finding the Hospitality Industry? Or Finding Hospitality Schools of Thought? *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*. 2004. Vol. 3(1). DOI: <https://doi.org/10.3794/johlste.31.55>.

12. Gillespie C. H. Gastrophy and Nouvelle Cuisine: Entrepreneurial Fashion and Fiction, *British Food Journal*. 1994. Vol. 96(10). P. 19-23.

13. Jayawardena C. International Hotel Manager, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2000. Vol. 12(1). P. 67-69.

14. Slattery P. Finding the hospitality industry, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. 2002. Vol. 1(1). P. 19-28.

15. Hemmington N. From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business. *Service Industries Journal - SERV IND J*. 2007. Vol. 27(6). P. 747-755. DOI: <https://doi.org/10.1080/02642060701453221>.

16. Morrison A., O'Mahoney G. B. Hospitality: A Liberal Introduction, *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2002. Vol. 9(2). P. 189-197.

17. Wood P. R. *Working In Hotels and Catering*. Taylor & Francis. 2024. 192 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315002521>.

18. Morrison A., O'Gorman K. Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship. *International Journal of Hospitality Management*. 2008. Vol. 27. P. 214-221.

19. Lashley C., Morrison A. *In Search of Hospitality; Theoretical perspectives and debates*, Butterworth-Heinemann, Oxford. 2000. 300 p. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijchm.2002.14.2.98.1>.

20. Brotherton B. Finding the hospitality industry (A Response to Paul

Slattery). *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. 2002. Vol.1(2). P. 75-77. DOI: <https://doi.org/10.3794/johlste.12.32>

21. Slattery P. Finding the hospitality industry (Slattery's reply to Brotherton). *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. Vol. 2(1). 2003. P. 119-120. DOI: <https://doi.org/10.3794/johlste.21.40>.

22. Brotherton B. et al. Finding the hospitality industry (A Final Response to Slattery?). *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. 2003. Vol. 2(2). P. 67-70. DOI: <https://doi.org/10.3794/johlste.22.56>.

23. Brotherton B., Wood R. C. Hospitality and hospitality management. In *search of hospitality*. Routledge, 2010. P. 134-156.

24. Telfer E. The philosophy of hospitableness. In *search of hospitality*. Routledge. 2010. P. 38-55.

25. Nailon P. Theory in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*. 1982. Vol. 1(3). P. 135-142.

26. Campbell-Smith G. Marketing the meal experience. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1970. T. 11. №. 1. P. 73-102.

27. King C. A. What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*. 1995. Vol. 14(3&4). P. 219-234.

28. Braitwaite R. W. Five Meals in the Forties: Perspectives on hospitality under extreme circumstances. *Tourism Review International*. 2004. Vol.7. P. 61-66.

29. Knutson B., Stevens P., Wullaert C., Patton M., Yokoyama F. The Service Scoreboard: A Service Quality Measurement Tool for the Hospitality Industry. *Hospitality Education and Research Journal*. 1989. Vol. 14(2). P. 413-420.

30. Patton M., Stevens P., Knutson B. Internationalizing LODGESERV as a Measurement Tool: A Pilot Study. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*. 1994. Vol. 2(2). P. 39-56.

31. Stevens P., Knutson B., Patton M. DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*

Quarterly. 1995. Vol. 36(2). P. 56-60.

32. O'Connor D. Towards a new interpretation of hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2005. Vol. 17(3). P. 267-271.

33. Durkin P. Changing documentation in the Third Edition of the Oxford English Dictionary. *Sounds, Words, Texts and Change: Selected papers from 11 ICEHL*. Santiago de Compostela. 2002. T. 2. P. 65.

34. Lashley C. Towards a theoretical understanding, in Lashley & Morrison. *In Search of Hospitality*. Butterworth Heinemann. 2000. P. 1-17.

35. Pine J. B., Gilmore J. H. *The Experience Economy. The Experience Economy*. Harvard Business Press. 2011. 359 p.

36. Pritchard A., Morgan N. Hotel Babylon? Exploring hotels as liminal sites of transition and transgression. *Tourism Management*. 2006. T. 27. №5. P. 762-772.

37. Stringer P. F. Hosts and Guests. The bed and breakfast phenomenon, *Annals of Tourism Research*. 1981. Vol. 8(3). P. 357-376.

38. Darke J., Gurney C. Putting up? Gender, hospitality and performance. *In search of hospitality*. Routledge, 2010. P. 77-99.

39. Winsted K. F. Service behaviours that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*. 2000. Vol. 34(3/4). P. 399-417.

40. Kivela J., Inbakaran R., Reece J. Consumer research in the restaurant environment. Part 3: analysis, findings and conclusions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2000. Vol. 12(1). P. 13-30.

41. Moir J. Are you ready to order? *Telegraph Weekend*, December. 2005. №31. P. 20.

42. Hepple J., Kipps M., Thomson J. The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*. 1990. № 9(4). P. 305-317.

43. Rutherford D.G., McConnell J.P. De facto security standards: operators at risk. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1991. № 4. P.107-117.

44. Choi T.Y., Chu R. Levels of satisfaction among Asian and Western Travellers. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2000. Vol. 17(2). P. 116-132.
45. Gill M., Moon C., Seaman P., Turbin V. Security management and crime in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2002. Vol. 14(2). P. 58-64.
46. Poon Wai-Ching, Low K. L. Are travelers satisfied with Malaysian hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2005. Vol. 17(3). P. 217-227.
47. Lucas R. Fragments of HRM in hospitality? Evidence from the 1998 workplace employee relations survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2002. № 14 (5). P. 207-212.
48. Price L. Poor personnel practice in the hotel and catering industry - does it matter? *Human Resource Management Journal*. 1994. № 4(4). P. 44-62.
49. Bowen D., Schneider B. Service marketing and management: implications for organisational behaviour. *Research in Organisational Behaviour*. 1988. № 10. P. 43-80.
50. Lashley C., Taylor S. Hospitality retail operations types and styles in the management of human resources. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 1998. № 5(3). P. 153-165.
51. Schneider B. Human resource management: a service perspective. *International Journal of Service Industry Management*. 1994. № 5(1). P. 64-76.
52. Regan W. The service revolution. *Journal of Marketing*. 1963. № 2 (3). P. 247-53.
53. Edgett S., Parkinson S. Marketing for service industries: a review. *Service Industries Journal*. 1993. № 13 (3). P. 19-39.
54. Campbell A., Verbeke A. The globalization of service multinationals. *Long Range Planning*. 1984. № 27(2). P. 95-102.
55. Segal-Horn S. The internationalization of service firms. *Advances in Strategic Management*. 1993. № 9. P. 31-55.

56. Теорія і практика професійного становлення особистості в соціокультурному просторі: монографія / кол. авторів; ред. О. О. Лаврентьєвої, О. П. Крупського, Є. В. Намлієва. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 360 с.

57. Hjorth S. et al. Serotonin autoreceptor function and antidepressant drug action. *Journal of Psychopharmacology*. 2000. № 2(14). P. 177-185.

58. Enderwick P. Viewpoint—could the belt and road initiative be derailed? An analysis of impediments to completion. *Critical perspectives on international business*. 2021. Т. 17. № 3. P. 463-480.

59. Zeithaml V. A. How do you measure service quality? *Mapping Out Marketing*. Routledge, 2018. P. 115-116.

60. Levitt T. Production-line approach to service. *Harvard Business Review*. 1972. № 50(5). 41-52

61. Leidner R. Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life. Univ of California Press, 1993. 278 p.

62. Korczynski M. Skills in service work: an overview. *Human Resource Management Journal*. 2005. Т. 15. № 2. С. 3-14.

63. Ritzer G. The McDonaldisation of society. In *the Mind's Eye*. Routledge, 2021. С. 143-152.

64. Hoque K. New approaches to HRM in the UK hotel industry. *Human Resource Management Journal*. 1999. № 9(2). P. 64-76.

65. Harrington D., Akehurst G. An exploratory investigation into managerial perception of service quality in UK hotels. *Progress in Tourism and Hospitality Research*. 1996. № 2. P. 135-150.

66. Lehtinen U., Lehtinen J. R. Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*. 1991. Т. 11. № 3. С. 287-303.

67. Crompton J. L., Mackay K. J. Users perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programmes. *Leisure Sciences*. 1989. № 11(4). P. 367-375.

68. Edvardsson B. Quality in new service development: Key concepts and a

frame of reference. *International Journal of Production Economics*. 1997. T. 52. № 1-2. С. 31-46.

69. Mels G., Boshoff C., Nel D. The dimensions of service quality: the original European perspective revisited. *Service Industries Journal*. 1997. № 17(1). P. 173-189.

70. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 1985. № 49. P. 41-50.

71. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. № 64(1). P. 12-37.

72. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*. 1991. № 67(4). P. 420-449.

73. Asaul A. A., Voynarenko M., Yemchuk L., Dzhuhi L. New realities of the enterprise management system information support: Economic and mathematical models and cloud technologies. *Journal of Information Technology Management*. 2020. № 12(3). P. 44-60.

74. Karpenko L. M. Modernisation of the administration management decisions of enterprises innovative development. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). P. 109-118.

75. Matten D., Moon J. Reflections on the 2018 decade award: The meaning and dynamics of corporate social responsibility. *Academy of management Review*. 2020. № 45(1). P. 7-28.

76. Hennart J. F., Majocchi A., Forlani E. The myth of the stay-at-home family firm: Flow family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*. 2019. № 50. P. 758-782.

77. Haessler P. Strategic decisions between short-term profit and sustainability. *Administrative Sciences*. 2020. № 10(3). DOI: 10.3390/admsci10030063.

78. Kumar S. The impact of talent management practices on employee

turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*. 2022. № 41(2). P. 21-34.

79. Broman G. I., Robèrt K. H. A framework for strategic sustainable development. *Journal of cleaner production*. 2017. № 140. P. 17-31.

80. Li J. Q., Yu F. R., Deng G., Luo C., Ming Z., Yan Q. Industrial internet: A survey on the enabling technologies, applications, and challenges. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*. 2017. № 19(3). P. 1504-1526.

81. Ryzhakova G., Ryzhakov D., Petrukha S., Ishchenko T., Honcharenko T. The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. № 8(4). P. 4024-4033.

82. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості: Національна доповідь / кер. авт. колективу Е.М. Лібанова / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи. Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2012. 412 с.

83. Child J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*. 1972. № 6 (1). P. 2-22.

84. Wren D. A., Bedeian A. G., Breeze J. D. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*. 2002. Т. 40. № 9. С. 906-918.

85. Hall D. J., Saias M. A. Strategy follows structure! *Strategic Management Journal*. 1980. № 1. P. 149-163.

86. Amburgey T. L., Dacin T. As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change. *Academy of Management Review*. 1994. № 37(6). P.1427-1452.

87. Chandler Jr A. D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT press, 1969. Т. 120.

88. McWilliams A., Smart D.L. Efficiency vs. structure conduct-performance: Implications for strategy research and practice. *Journal of Management*. 1993. №19. P. 63-78.

89. Miller D. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*. 1986. № 7. P. 233-249.
90. Andrews K. R., David D. K. The concept of corporate strategy. Homewood, IL : Irwin, 1987. T. 3.
91. Ansoff H. I. et al. Strategies for diversification. *Harvard business review*. 1957. T. 35. № 5. C. 113-124.
92. Chrisman J. J., Hofer C. W., Boulton W. B. Toward a system for classifying business strategies. *Academy of Management Review*. 1988. № 3 (13). C. 413-428.
93. Amburgey T. L., Dacin T. As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change. *Academy of Management Review*. 1994. № 37(6). P.1427-1452.
94. Jogaratnam G., Tse E. C., Olsen M. D. An empirical analysis of entrepreneurship and performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 1999. T. 23. № 4. C. 339-353.
95. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*. 1991. T. 12. № 52. C. 95-117.
96. Simon H. A. Invariants of human behavior. *Annual review of psychology*. 1990. T. 41. № 1. C. 1-20.
97. Scott W. R. Organizational structure. *Annual review of sociology*. 1975. T. 1. № 1. C. 1-20.
98. Harrington R. J. The how and who of strategy-making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2005. № 29 (3). P. 372-395.
99. Burns T., Stalker G. M. Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*. 1961. T. 10. № 2. C. 209-214.
100. Geiger S. W., Ritchie W. J., and Marlin D. Strategy/structure fit and firm performance. *Organization Development Journal*. 2006. № 24 (2). P. 10-22.
101. Harrington R. J. Part I: The culinary innovation process, a barrier to imitation. *Journal of Foodservice Business Research*. 2004. № 7 (3). P. 35-57.

102. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*. 1967. C. 1-47.
103. Hill C. W. L., Hoskisson R. E. Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review*. 1987. № 12 (2). P. 331-341.
104. Ashmos D. P., Duchon D., McDaniel R. R., Huonker J. W. What a mess! Participation as a simple managerial rule to complexify organizations. *Journal of Management Studies*. 2002. № 39. P. 189-206.
105. Barney J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*. 1986. № 32. P. 1231-1241.
106. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17. P. 99-120.
107. Bradach J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*. 1997. № 42 (2). P. 276-303.
108. Roberts C. Franchising and strategic decision making. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 1997. № 21 (1). P. 160-178.
109. Williamson O. E. Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*. 1989. T. 1. C. 135-182.
110. Reed R., DeFillippi R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1990. №15. P. 88-102.
111. Aaker D. A. The value of brand equity. *Journal of business strategy*. 1992. T. 13. № 4. C. 27-32.
112. Brews P. J., Hunt M. R. Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*. 1999. №20. P. 889-913.
113. Mintzberg H. The organization as political arena. *Journal of management studies*. 1985. T. 22. № 2. C. 133-154.
114. Okumus F. Potential challenges of employing a formal environmental scanning approach in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*. 2004. № 23. P. 123-143.

115. Parsa H. G. Interaction of strategy implementation and power perceptions in franchise systems: An empirical investigation. *Journal of Business Research*. 1999. № 45. P. 173-185.

116. Ritchie B., Riley M. The role of the multi-unit manager within the strategy and structure relationship: Evidence from the unexpected. *International Journal of Hospitality Management*. 2004. № 23 (2). P. 145-161.

117. Schmelzer C. D., Olsen M. D. A data based strategy implementation framework for companies in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*. 1994. № 13. P. 347-359.

118. Hambrick D. C., Mason P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*. 1984. № 9. P. 193-206.

119. Roberts C. Franchising and strategic decision making. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 1997. № 21 (1). P. 160-178.

120. Byers T., Slack T. Strategic decision-making in small businesses within the leisure industry. *Journal of Leisure Research*. 2001. № 33 (2). P. 121-136.

121. Harrington R. J., Kendall K. W. Middle-up-down and top-down approaches: Strategy implementation, uncertainty, structure, and foodservice segment. *Tourism: The International Interdisciplinary Journal*. 2006. № 54(4). P. 385-395.

122. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання дев'яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2023. 388 с.

123. Bourgeois L. J., Brodwin D. R. Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*. 1984. № 5. P. 241-264.

124. Johns G. In praise of context. *Journal of organizational behavior*. 2001. С. 31-42.

125. Miles R. E., Snow C. C. Causes of failure in network organizations.

California Management Review. 1992. Summer. P. 53-72.

126. Tanko R. F. et al. Effect of antiretroviral therapy on the memory and activation profiles of B cells in HIV-infected African women. *The Journal of Immunology*. 2017. Т. 198. № 3. С. 1220-1228.

127. Dess G. G., Rasheed A. M. A., McLaughlin K. J., Priem R. L. The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*. 1995. №7. С. 20.

128. Kleiner G. B. University as an ecosystem: institutes of interdisciplinary management. *Journal of Institutional Studies*. 2019. Т. 11. №. 3. С. 54-63.

129. Бех Ю. В. Філософія управління соціальними системами : монографія. Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. 623 с.

130. Jaffee D. Fair trade standards, corporate participation, and social movement responses in the United States. *Journal of business ethics*. 2010. Т. 92. С. 267-285.

131. Chaudhary M. A. Asymptotic inference from unequal probability, multi-stage samples. The University of North Carolina at Chapel Hill, 1996. 24 p.

132. Пархомець М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 256 с.

133. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття організаційно-економічний механізм. *Економічний вісник Національного технічного університету України КПІ*. 2017. № 14. С. 267-274.

134. Грішнова О. А., Василик О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету*. Сер.: Економіка. 2008. Вип. 6. С. 22-27.

135. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шибаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія. Миколаїв: Вид-во МДАУ, 2009. 232 с.

136. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86-87.

137. Лузан Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретико-методологічний аспект. Економіка АПК, 2011. № 2. С. 3-12.

138. Савченко О. В., Соловйов В. П. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2013. № 12. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2635>

139. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. Стратегічні пріоритети : [наук.-аналітичний щоквартальний зб. НІСД при Президентові України / гол. ред. Ю. Г. Рубан]. 2008. № 1(6). С. 89-95.

140. Хаєцька О. П. Формування й ефективне функціонування організаційно-економічного механізму цукробурякового виробництва. Агросвіт. № 17. 2016. С. 37-43.

141. Culmann B. C. H. Les mécanismes économiques. Annales. 1949. T. 4. № 3. С. 369-371.

142. Anderson P. J. J. et al. Understanding mechanisms in organizational research: Reflections from a collective journey. Journal of management inquiry. 2006. T. 15. № 2. С. 102-113.

143. Hurwicz L. But who will guard the guardians? American Economic Review. 2008. T. 98. № 3. С. 577-585.

144. Friedman M. Consumer boycotts: A conceptual framework and research agenda. Journal of Social Issues. 1991. T. 47. № 1. С. 149-168.

145. Левченко О. М. Економічний механізм розвитку інтегрованих структур в аграрному секторі економіки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. № 4. С. 106-109.

146. Чукіна І. В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. Економічний аналіз. 2014. № 15. № 3. С. 230-236.

147. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління діяльністю промислових підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. 2014. № 1. С. 65–72.

148. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.

149. Слободяник Ю. Б. Фінансовий механізм функціонування підприємств пасажирського автотранспорту в сучасних умовах : монографія. Суми: УАБС НБУ, 2007. 162 с

150. Камінська Т. Взаємодія елементів організаційно-економічного механізму у сфері охорони здоров'я. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. С. 32-41. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.4>.

151. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 86-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>.

152. Карачина Н. П., Вітюк А. В. Організаційно-економічний механізм: проблематика термінології. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 10. С. 23-27.

153. Юрченко А. Ю. Формування організаційно-економічного механізму розвитку і безпеки регіону. Причорноморські економічні студії. 2016. № 7. С. 197-201.

154. Zeithaml V. A., Berry L. L., Parasuraman A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*. 1996. Т. 60. № 2. С. 31-46.

155. Christensen C. M., Johnson M. W., Rigby D. K. Foundations for Growth. *MIT Sloan Management Review*. 2002. Т. 43. № 3. С. 22-31.

156. Гудзь Т. П. Теорія і методологія формування фінансової рівноваги підприємства: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 463 с.

157. Christiansen J. A. The elucidation of reaction mechanisms by the

method of intermediates in quasi-stationary concentrations. *Advances in Catalysis*. Academic Press, 1953. T. 5. C. 311-353.

158. Davis C. R. Calculated Risk: A Framework for Evaluating Product Development. *MIT Sloan management review*. 2002. T. 43. № 4. C. 71-77.

159. Hippel V. E. Lead users: a source of novel product concepts. *Management science*. 1986. T. 32. № 7. C. 791-805.

160. Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi / Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2019. 412 p.

161. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 586 с.

162. Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf (дата звернення: 15.02.2022).

163. Адаменко М. В., Кашубіна Ю. Б. Організаційно-економічний механізм фінансування інноваційного потенціалу персоналу підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 119 - 125.

162. Волощук Ю. О., Волощук В. Р., Савчук О. В., Федорук У. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 7-8. С. 89-95. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.12>.

163. Мірошниченко О. Ю., Карюк В. І. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_14 (дата звернення: 15.02.2022).

164. Ніфатова О. М., Пузирьова П. В. Аналіз існуючих підходів до побудови організаційно-економічного механізму формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2020. Вип. 2(84). С. 31-39. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2020.2.6>.

165. Сидорчук І. П. Структурологічна модель організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 3. Т. 1. С. 240-245.

166. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.

167. Shaposhnykov K., Kochubei O., Grygor O., Protsenko N., Vyshnevskaya O., Dzyubina A. Organizational and Economic Mechanism of Development and Promotion of IT Products in Ukraine. Studies of Applied Economics. 2021. № 39. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5264>.

168. Rossokha V., Kryvun M. Organizational and economic mechanism of business development in Ukraine. Colloquium-journal. 2022. № 22 (145). P. 26-36. DOI: <https://doi.org/10.24412/2520-6990-2022-22145-26-36>.

169. Васильців Т. Г., Мульська О. П. Економічний механізм регулювання міграції бізнесу та інтелектуальної власності. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6. № 1. С. 235-244.

170. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Галицький економічний вісник. 2023. № 2(81). С. 115-122.

171. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, сягає \$151,2 млрд - оцінка станом на 1 вересня 2023 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-standom-na-1->

veresnya-2023-roku/ (дата звернення: 15.10.2023).

172. Холодницька А. В. Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні в умовах глобалізації. Економіка і суспільство. Випуск №14. 2018. С. 151-157.

173. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. № 42. С. 117-122.

174. Рябенька М. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. № 24. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-51> (дата звернення 21.03.2023).

175. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-2019. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 3. С. 121–126.

176. Vlahopoluchna A. H., Kyryliuk I., Liakhovska N. Strategy of development of hotel and restaurant enterprises in the conditions of uncertainty of market environment. *Economies' Horizons*. 2022. № 1(19). С. 39-45. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.259401](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259401)

177. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. Портал Дія. URL: <https://data.gov.ua/dataset/7d9cc024-03f4-40cb-822c298bcc271d25> (дата звернення: 25.01.2023).

178. Дослідження та аналітика. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytyka> (date of access: 25.01.2023).

179. International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre-Pandemic Levels. UN Tourism. Bringing the world closer. URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels> (date of access: 19.01.2024).

180. International tourist arrivals worldwide 1950-2023. Statista. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals/> (date of access: 19.01.2024).
181. Hotels, catering and tourism sector. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/industries-and-sectors/hotels-catering-and-tourism-sector> (date of access: 25.01.2023).
182. Federación Estatal De Hostelería, Comercio y Turismo de Comisiones Obreras: Relaciones laborales en los establecimientos hoteleros: Los trabajadores y las trabajadoras ante la crisis del modelo laboral y económico hotelero, Madrid, Mar. 2020. 268 p.
183. OECD data. The OECD. URL: <https://data.oecd.org/> (date of access: 25.01.2023).
184. GDP and spending - Quarterly GDP - OECD Data. theOECD. URL: <https://data.oecd.org/gdp/quarterly-gdp.htm#indicator-chart> (date of access: 25.01.2024).
185. GDP and spending - Quarterly GDP - OECD Data. theOECD. URL: <https://data.oecd.org/gdp/quarterly-gdp.htm#indicator-chart> (date of access: 25.01.2024).
186. Bowo. The world's top 10 hotel groups in 2024 Bowo. Bowo. URL: <https://www.bowo.fr/en/blog/the-worlds-top-10-hotel-groups-in-2020> (date of access: 25.01.2024).
187. Industry - Tourism employment - OECD Data. theOECD. URL: <https://data.oecd.org/industry/tourism-employment.htm#indicator-chart> (date of access: 25.01.2024).
188. Тужилкіна О., Андрієвський А., Голубець В. Теоретично-методичні засади визначення якості трудових ресурсів. Collection of scientific papers «SCIENTIA». 2024. April 26, 2024; Pisa, Italia. С. 44-48.
189. Ataieva O. HUMAN CAPITAL AND LABOUR POTENTIAL: CAPITALISATION OF COSTS. European Science. 2024. № 04. С. 6-24.
190. Туницька Ю. М., Лучний І. В. Проблеми розвитку міжнародної

економічної діяльності України за умов війни. Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, March 7-8, 2024. Dnipro, Ukraine. С. 209.

191. Дудоров О.О., Хавронюк М.І. Відповідальність за домашнє насильство і насильство за ознакою статі (науково-практичний коментар новел Кримінального кодексу України) / за ред. М.І. Хавронюка. К.:Ваіте, 2019. 288с.

192. Ільч Л. М. Структурні зрушення транзитивного ринку праці: теорія і методологія регулювання: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.07 / Національна академія наук України, Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи. Київ, 2018. 40 с.

193. Павлюк Т. І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія / Ред.: Т. Д. Фатєєва; Київський національний торговельноекономічний університет. Вінниця: ВТЕІ КНЕУ, 2018. 212 с.

194. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»: 23–24 березня 2017 року, м. Черкаси: ЧДТУ. Черкаси: Видавець Чабаненко ЮА, 2017. С. 159-163.

195. Єгупова І. Індустрія гостинності: поняття, склад та місце у сфері послуг. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-50>.

196. World Tourism Organization. International Tourism Highlights, 2023 Edition. The impact of COVID-19 on tourism (2020–2022), October 2023, UNWTO, Madrid, 2023. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284424986>

197. Anna Di Robilant Genealogies of Soft Law. The American Journal of Comparative Law. Vol. 54. № 3. 2006. С. 500-501.

198. IHRA. IHRA. URL: <https://www.ih-ra.org/> (date of access: 21.01.2023).

199. Hotels & hospitality. Commercial real estate. Property investment. JLL. URL: <https://www.us.jll.com/en/industries/hotels-and-hospitality> (date of access:

21.01.2023).

200. Статистичний збірник «Регіони України». Київ : Держ. служба статистики України, 2022. Т. 2. 634 с.

201. Мазур О. Є. Особливості визначення вихідних характеристик в ABC-аналізі асортименту. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/156.pdf> (дата звернення: 21.01. 2023).

202. Україна вперше в історії очолила Європейську Комісію Всесвітньої туристичної організації ООН. Уряд і Органи Влади. URL: <https://is.gd/N7uCNE> (дата звернення: 21.01. 2023).

203. ООН: Всесвітня туристична організація. Інтен: Регіональна мережа якісної журналістики. URL: <https://intent.press/publications/world/2023/oon-vsesvitnya-turistichna-organizaciya/> (дата звернення: 21.01. 2023).

204. Çetin F., Canan İ. Tarımsal SWOT Analizi ve Stratejileri (Bolu İli Örneği). Türk Tarım ve Doğa Bilimleri Dergisi. 2024 Т. 11. № 2. С. 497-505.

205. Lymonova E., Chumak T. Стратегії ТНК щодо інтернаціоналізації виробництва та продажів автомобілів. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Т. 3. № 2. С. 25-32.

206. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ : Держ. служба статистики України, 2023. 387 с.

207. Туристичний барометр України. Київ : ГС «НТОУ», 2021. 206 с.

208. Опря А. Т. Методологічні особливості використання дисперсійного методу в аналізі й дослідженні економічних явищ і процесів: можливості й обмеження. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2010. № 4. С. 157-162.

209. Горбачик А. П. Порівняльний метод у вивченні нових соціальних явищ: можливості та проблеми. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2012. № 17. С. 6-11.

210. Sergienko E. S. et al. Marketing imperatives of busineaa development management in current economic realities. 5th International Multidisciplinary

Scientific Conference on social sciences and arts SGEM 2018. 2018. С. 525-532.

211. Статистичний словник / [О. Г. Осауленко, О. О. Васечко, М. В. Пугачова та ін.] ; за ред. О. Г. Осауленка ; НТК статистичних досліджень. К.: ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2012. 498 с.

212. Січка І. Інвестиції у технічний потенціал готельного підприємства. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 287-291.

213. Худавердієва В. А. Гастрономічний компонент (організація харчування туристів) в аспекті мотиваційної ієрархії туризму. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2024. Т. 1. № 1. С. 38-51.

214. Розумний О. М., Алієв Е. Ш. Цифровізація економічних процесів: стан та тенденції. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 4. С. 65-72.

215. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади // М. Канавець, Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.

216. Kirmizi M., Kocaoglu B. Design features of digital transformation maturity models: a systematic literature analysis and future research directions. Journal of Modelling in Management. 2024. Т. 19. № 2. С. 313-341.

217. Kirmizi M., Kocaoglu B. Digital transformation maturity model development framework based on design science: case studies in manufacturing industry. Journal of Manufacturing Technology Management. 2022. Т. 33. № 7. С. 1319-1346.

218. Acerbi F., Sassanelli C., Taisch M. A maturity model enhancing data-driven circular manufacturing. Production Planning & Control. 2024. С. 1-19.

219. Laitinen K. et al. Productivity development enablers in the infrastructure sector: capability maturity model integration approach. Built Environment Project and Asset Management. 2024. № 14 (2). С. 201-227.

220. Elhusseiny H. M., Crispim J. A Review of Industry 4.0 Maturity Models: Theoretical Comparison in The Smart Manufacturing Sector. Procedia

Computer Science. 2024. T. 232. C. 1869-1878.

221. Haryanti T., Rakhmawati N. A., Subriadi A. P. Measuring the digital transformation maturity level independently with the design science research methodology. *Systems Engineering*. 2024. T. 27. № 1. C. 159-176.

222. Kalender Z. T., Žilka M. A Comparative Analysis of Digital Maturity Models to Determine Future Steps in the Way of Digital Transformation. *Procedia Computer Science*. 2024. T. 232. C. 903-912.

223. Voss M. et al. Developing a digital maturity model for the sales processes of industrial projects. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2024. T. 44. № 1. C. 7-28.

224. Салабай В. О., Кравченко М. О. Дорожня карта цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2024. С. 108-109.

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та
наукових виданнях України, які включені до міжнародних
наукометричних баз:

1. Дишкантюк О. В., Потьомкін Л. М., **Власюк К. В.** Індустрія гостинності та туризм в умовах COVID-19: світова практика та українські реалії. Причорноморські економічні студії. 2021. № 61. С. 11-17. DOI: 10.32843/bses.61-2.
2. Каламан О. Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Економічний простір. 2022. № 182. С. 67-72. DOI: 10.32782/2224-6282/182-9.
3. Тітомир Л. А., **Власюк К. В.** Переваги системи НАССР в ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-74.
4. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.** Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. С. 100-106. DOI: 10.32782/infrastruct70-18.
5. Kalaman O., Dyshkantiuk O., **Vlasiuk K.** Modern communication management paradigm in the hospitality industry enterprises. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-74.
6. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К.В.** Комунікативні процеси в системі управління персоналом індустрії гостинності. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. С. 128-134. DOI: 10.32782/infrastruct71-23.
7. Дишкантюк О.В., **Власюк К.В.** Готельний і ресторанний бізнес у час війни. Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету. 2023. № 38. С. 38-46. DOI: 10.32782/2663-5682/2023/38/07.

8. Дишкантюк Ю., **Власюк К.** Імерсивні технології як інструмент інновацій в менеджменті ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації. 2023. № 29. С. 147-152. DOI: 10.32782/2415-3583/29.22.

9. Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.**, Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio. 2024. № 2. С. 50–57. DOI: 10.32782/2786-5843/2023-2-4.

10. Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.**, Тітомир Л. А., Жмудь А. В. Наукові аспекти розвитку ресторанних технологій: вплив на безпеку та якість продукції. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2023. № 36. С. 20-28. DOI: 10.32782/2522-1221-2023-36-03.

11. Власюк К.В. Сучасні приклади управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації. Український економічний часопис. № 3/2023. С.118-122. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-3-21.

12. Власюк К.В. Стратегічні напрями формування та розвитку організаційно-економічного механізму управління підприємствами сфери послуг. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 138-144.

13. Дишкантюк О.В., **Власюк К.В.**, Тітомир Л.А., Жмудь А.В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. № 6. С. 113-119. DOI: 10.32782/tnv-tech.2023.6.13.

14. Олійник В. Д., Дишкантюк Ю. І., **Власюк К. В.** Оптимізація якості готельних послуг на прикладі готелю «Bossfor», Одеса. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-112.

Монографія:

15. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.** Конвергентний підхід до успішної кар'єри як напрям управління персоналом підприємства. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах:

колективна монографія. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2024. С. 101-234.
DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.27539>.

Матеріали наукових конференцій:

16. Дишкантюк О.В., Харенко Д.О., **Власюк К.В.** Аналіз гастрономічного брэнда туристичної дестинації на прикладі міста Одеса. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах : матер. VI Міжнар. наук.-практич. конф. м. Одеса, 17–18 вересня 2020. Міжнародний гуманітарний університет. Одеса : Фенікс, 2020. С. 77-78.

17. **Власюк К. В.**, Шевчук К. С., Дудник В. Л. Організаційно-економічний механізм управління діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Чорноморські наукові студії : матеріали VIII Всеукр. мультидисциплінарної конференції, м. Одеса, 24 червня 2022 року. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2022. С. 138-141.

18. Дишкантюк О.В, Потьомкін Л.М, **Власюк К.В.** Локальні харчові системи в розвитку гастрономічного туризму. The driving force of science and trends in its development: Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference. January 29, 2021, Coventry, United Kingdom: NGO «European Scientific Platform». 2021. Vol. 1, pp. 57-59.

19. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Тенденції змін стратегічного управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: збірник матеріалів XI науково-практична конф. з міжнародною участю, 1 листопада 2022 р. Харків: Національний фармацевтичний університет, 2022. С 101-105.

20. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Особливості управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в рамках концепції сталого туризму. Стратегії, моделі та технології управління економічними системами - SMTESM-2022: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 16 грудня 2022 р. м. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2022. С. 35-39.

21. Каламан О. Б., **Власюк К. В.** Кластерна інтеграція як пріоритетний напрям удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2023. С. 258-263.

22. Kalaman O. B., Dyshkantiuk O. V., **Vlasiuk K. V.** Classification of expenses of hospitality industry enterprises as a tool for effective management of their activities. I Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 березня 2023 р., м. Київ. Ч. 2. Львів. Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 44-47.

23. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Communication process as an important structural element of modern enterprise management. Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 10-11 березня 2023 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 75-79.

24. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Підприємницький потенціал малого та середнього бізнесу індустрії гостинності. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2023. С. 147-148.

25. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Clustering in the hospitality industry: theoretical and managerial aspects. Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспективи : Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. Інтернет-конфер. 30 березня 2023 р. / УДУНТ. Дніпро. 2023. С. 118-120.

26. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., **Власюк К. В.** Process approach to brand formation and management. Актуальні проблеми та перспективи

розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30-31 березня 2023 р.). Полтавський державний аграрний університет. 2023. С. 689-691.

27. **Власюк К.В.** Моніторинг стану розвитку підприємств готельного господарства України. Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Proceedings of scientific and pedagogical internship (February 13 – March 26, 2023, Riga, Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. С. 56-59. DOI: 10.30525/978-9934-26-295-1-20.

28. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.** Особливості ефективного управління бізнес-процесами підприємств індустрії гостинності. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 259-261.

29. Каламан О. Б., **Власюк К. В.** Мотивація праці як ефективний інструмент HR-менеджменту на підприємствах індустрії гостинності. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (17 листопада 2023 р., м. Одеса). Одеса: МГУ, 2023. С. 178-182.

30. Каламан О. Б., **Власюк К. В.** Теоретичне обґрунтування розвитку креативного менеджменту. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 року). Київ: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2023. С. 188-191.

31. **Власюк К. В.** Особливості оптимізації бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу задля імплементації інновацій. Ефективні механізми соціально-економічного розвитку країни та регіонів: сучасні виклики та рішення : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 листопада 2023 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С.

135-137. DOI: 10.36059/978-966-397-334-0-28

32. **Власюк К. В.** Інноваційні бізнес-моделі підприємств індустрії гостинності в умовах кризи. Сучасні тренди розвитку світового господарства в умовах новітніх глобальних викликів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 листопада 2023 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С.134-136. DOI: 10.36059/978-966-397-333-3-33.

33. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.** Управління талантами: концепція та значення для сучасного підприємства. Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Ломжа - Харків, 14.03.2024. Ломжа : Міжнародна Академія Прикладних Наук в Ломжі; Харків : ПЗВО "Харківський технологічний університет "ШАГ". Видавництво: MANS в Ломжі, Частина 1. 2024. С. 202-206.

34. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., **Власюк К. В.** Парадигма управління персоналом в умовах сьогодення. Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції з економічних та гуманітарних питань. У 2-х томах. Т. II. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2024. С. 46-47.

Додаток Б



Довідка

про впровадження результатів дослідження
здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент».

Власюк Карини Вікторівни

**на тему «Управління організаційно-економічним механізмом
діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу»**

Основні науково-прикладні положення, висновки та рекомендації, одержані у дисертаційному дослідженні Власюк Каринію Вікторівною за темою «Управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу» пройшли апробацію у butik-готелі «La Gioconda Boutique Hotel» та активно використовуються у його виробничо-господарській діяльності.

На особливу увагу заслуговує проведений дисертантом аналіз ситуації, що склалася з діяльністю готельно-ресторанних підприємств. Це дало можливість стверджувати, що ефективність готельно-ресторанного бізнесу, насамперед, пов'язана зі ступенем ефективності управління. Ефективна робота готельно-ресторанного бізнесу в Україні має бути націлена, насамперед, на підвищення рівня рентабельності підприємства, використання інструментів усіх рівнів управління з метою досягнення достатнього рівня прибутковості. З огляду на специфіку профілю готельно-ресторанного господарств, сезонність, звідси коливання попиту на їхні послуги, а також капіталомісткість індустрії гостинності, тому при управлінні підприємствами готельно-ресторанного бізнесу слід ураховувати перелічені чинники, що впливають на подальший ефективний розвиток ринку послуг.



Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи Власюк К. В.
«Управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств
готельно-ресторанного бізнесу»

Результати наукової роботи Власюк Карини Вікторівни за темою «Управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу» були узгоджені із діяльністю «Ribas Hotels Group», а саме запропоновано доктрину цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації їхньої діяльності, теоретико-методологічне підтвердження якої засноване на формулюванні мети, завдання, предмету та об'єкту, при цьому розробка практичної пропозиції обґрунтовує застосування функціональних моделей PDCA. Крім того, в сформований нею методологічний базис оцінки управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу, впровадження якого дозволить провести полікритеріальну системну оцінку ефективності використання ресурсів, спрямованих на цифровізацію діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, також знайшов своє відображення в діяльності нашої компанії.

Директор



Лупашко А. П.

Вих. № 37 від 20.11.2023

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Власюк Карини Вікторівни за темою:

«Управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств
готельно-ресторанного бізнесу»

Видана Власюк Карині Вікторівні здобувачці наукового ступеня доктора філософії про те, що результати дисертаційного дослідження були впроваджені в частині запропонованого механізму цифровізації діяльності готельно-ресторанного бізнесу, практична спрямованість якого передбачає реалізацію низки функціональних моделей та циклічного алгоритму PDCA. Досягнення економічного та соціального ефекту від реалізації механізму можливе за рахунок попередньої оцінки рівня цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу, їхньої фінансової стійкості і розробки структури цифрової композиції для них. Логіка дослідження дозволила оцінити рівень цифровізації ТОВ «ЛАРК» та порівняти його з еталонним підприємством, та розробити рекомендації щодо реалізації запропонованого механізму.

Вікторія ЧЕРНИК



Заступник генерального
директора «VERTEX Hotel
Group» з питань персоналу

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Ректор Міжнародного
гуманітарного університету
доктор юридичних наук, професор
К. В. Громошенко
«04» _____ 2024 року



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ результатів наукових досліджень за дисертацією:

Ми, що нижче підписалися, перший проректор, д.ю.н., проф. Лефтеров В. О., з одного боку, начальник навчального відділу к.е.н., доц. Райчева Л. І., з іншого боку, даним актом підтверджуємо, що результати за дисертацією Власюк Карини Вікторівни на тему «Управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу», яка виконана під науковим керівництвом кандидата технічних наук, доцента, декана факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму Дишкантюк Оксани Володимирівни за спеціальністю 073 «менеджмент» **впроваджено в навчальний процес Міжнародного гуманітарного університету в частині:**

1) проведення лекцій і практичних занять для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «менеджмент» та 241 «готельно-ресторанна справа» за освітньою компонентою «**Інформаційні та комунікаційні технології**», зокрема, впроваджено модель цифрового оптимального алгоритму управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;

2) проведення лекцій і практичних занять для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 241 «готельно-ресторанна справа» за освітньою компонентою «**НАССР в ресторанному господарстві**», зокрема, залучено доктрину цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації їхньої діяльності, теоретико-методологічне підтвердження якої засноване на формулюванні мети, завдання, предмету та об'єкту, при цьому розробка практичної пропозиції обґрунтовує застосування функціональних моделей PDCA;


3) проведення лекцій і практичних занять для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «менеджмент» за освітньою компонентою «**Digital-технології в менеджменті**», зокрема, задіяно методологічний базис оцінки управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу, впровадження якого дозволить провести полікритеріальну системну оцінку ефективності використання ресурсів, спрямованих на цифровізацію діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;

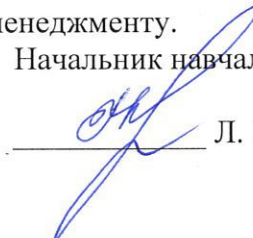
4) проведення лекцій і практичних занять для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 241 «готельно-ресторанна справа» за освітньою компонентою «**Digital-технології в готельно-ресторанному бізнесі**», зокрема, показано контекст та характер розвитку діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що було обумовлене активним відродженням малого та середнього підприємництва країни та реалізацією низки державних стратегічних планів розвитку галузі.

Додаток: Витяг з протоколу засідання кафедри менеджменту.

Перший проректор

Начальник навчального відділу

 В. О. Лефтеров

 Л. І. Райчева

N +38 (073) 931 19 86
+38 (094) 931 19 86
bonapartment@gmail.com
Odessa, 5 Genueskaya St.,
4th Entrance, 2nd Floor



+38 (073) 931 19 86
+38 (094) 931 19 86
bonapartment@gmail.com
м. Одеса, вул. Генуезька 5,
4 під'їзд, 2й поверх

ВИХ. № 206
від 18.12.2023

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційної роботи Власюк К. В.
«Управління організаційно-економічним механізмом діяльності
підприємств готельно-ресторанного бізнесу»**

Матеріали дисертаційної роботи Власюк Карини Вікторівни «Управління організаційно-економічним механізмом діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу» знайшли практичне застосування в діяльності готелю «Bon Apart», а саме запропоновано науково-методологічний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу, який може бути реалізований для цілей цифровізації при формуванні відповідної класифікації індикаторів. Реалізацію запропонованого підходу відрізняє можливість проведення багатокритеріальної системи оцінки, спрямованої на моніторинг ефективності формування та використання фінансових ресурсів, що спрямовуються на цифровізацію підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Сформований підхід дозволяє на основі матричного позиціонування визначити тип фінансової стійкості, врахування якого сприяє обґрунтуванню стратегічних напрямів цифровізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їхнього розвитку в сучасних соціально-економічних умовах.

Керуюча готелю «Bon Apart»

Н.В. Дидіна

