

Державний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

***ГОТЕЛЬНИЙ І РЕСТОРАННИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ: ПРІОРИТЕТИ
ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ***

**Збірник наукових статей здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньо-професійною програмою «Менеджмент
і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

Київ 2023

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ заборонено

УДК 005.412:640.4

Г 73

Г 73 **Готельний і ресторанний менеджмент: пріоритети відновлення та розвитку [Електронний ресурс] :** зб. наук. ст. здобувачів другого (магістерського) рівня вищ. освіти ден. та заоч. форм навч. / за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 117 с.

DOI: 10.31617/znss.knute.2023-262E

У збірнику представлено наукові статті здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, в яких висвітлено результати досліджень, що визначають тренди розвитку готельного та ресторанного бізнесу. Розглянуто теоретичні та методологічні засади управління суб'єктами готельного та ресторанного бізнесу з урахуванням цифрових трансформацій, інноваційних технологій. Поглиблено наукові положення щодо стейкголдер-менеджменту, формування програм споживчої лояльності, управління конкурентоспроможністю, розвитку функціональних сфер менеджменту суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, визначено концепції та моделі національної гостинності, проаналізовано економічні, управлінські, маркетингові, сервісні бізнес-процеси, напрями застосування інформаційних технологій і систем, обґрунтовано засади імплементації інноваційних технологій в управлінні готельним та ресторанним бізнесом.

Призначено для студентів, науковців, фахівців сфери готельного та ресторанного бізнесу, викладачів ЗВО, аспірантів.

Матеріали подано в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей

УДК 005.412:640.4

Редакційна колегія: А. А. Мазаракі (відп. ред.), д-р екон. наук, проф., акад. НАПН України; А. Г. Охріменко, д-р екон. наук, проф. (гарант ОП «Готельний і ресторанний менеджмент»); М. Г. Бойко, д-р екон. наук, проф.

Члени редколегії: Н. І. Ведмідь, д-р екон. наук, проф.; М. Г. Бойко, д-р екон. наук, проф.; М. В. Босовська, д-р екон. наук, проф.; А. Г. Охріменко, д-р екон. наук, проф.; М. В. Кулик, канд. екон. наук, доц.; Т. М. Сидоренко, канд. екон. наук, доц.; К. Гурова, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Готельний і ресторанний менеджмент».

Відповідальна за випуск М. Г. Бойко, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією методичної комісії факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу ДТЕУ
(протокол № 2 від 18.09.2023)*

© Державний торговельно-економічний університет, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	5
<i>АНТОНЮК Ю.</i> Інвестиційна привабливість суб'єкта гостинності	6
<i>БЄЛЯВСЬКА А.</i> Система performance менеджменту готелю.....	12
<i>ВОЛОЩУК К.</i> Управління розвитком суб'єкта сфери гостинності	16
<i>ГРАЖДАН Б.</i> Бізнес-адміністрування каналів дистрибуції суб'єкта гостинності	21
<i>ГУРОВА К.</i> Digital-менеджмент якості в індустрії гостинності	27
<i>КЛИМЕНКО Є.</i> Управління інноваційними процесами суб'єкта гостинності.....	32
<i>ЛУГОВА К.</i> Методичний базис антикризового управління.....	38
<i>ТІЩЕНКО К.</i> Стратегія економічної безпеки суб'єкта гостинності.....	42
<i>ХАРИТОНОВА К.</i> Передумови формування цифрових стратегій ресторану	48
<i>ЯКИМЕЦЬ А.</i> Цифрові стратегії в управлінні суб'єктом гостинності.....	55
<i>АТАМАНЧУК К.</i> Стратегія конкурентоспроможності суб'єкта гостинності	60
<i>БАБІЙ Л.</i> Особливості управління операційною діяльністю підприємства сфери гостинності	65
<i>ВАВРИК Д.</i> Система професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу	71
<i>ВИНІЧЕК К.</i> Автоматизація інформаційно-комунікаційних систем готельного підприємства.....	77
<i>КОВБА Д.</i> Менеджмент якості суб'єкта гостинності	82
<i>МАРЧЕНКО М.</i> Цифрові технології та цифровий маркетинг: інновації у сфері гостинності	89

<i>МОВЧАН А.</i>	
Особливості управління персоналом у сфері гостинності.....	95
<i>ПИВОВАРЕНКО І.</i>	
Корпоративна стратегія суб'єкта гостинності	102
<i>ФЛЕРКО А.</i>	
Стратегія цифровізації суб'єктів готельного бізнесу	107
<i>ХОМЕНКО Р.</i>	
Науковий базис стратегічного управління суб'єктом гостинності.....	112

ВСТУП

У збірнику наукових статей студентів «Готельний і ресторанний менеджмент: пріоритети відновлення та розвитку» представлено результати наукових досліджень управлінського формату розвитку готельного та ресторанного бізнесу. Наукові публікації підготовлено згідно з вимогами до структурних елементів наукової статті та містять результати дослідження випускної кваліфікаційної роботи.

Тематика статей висвітлює наукові дослідження майбутніх фахівців сфери гостинності з урахуванням зарубіжної та національної наукової думки, привертає увагу до особливостей управління готельним та ресторанним бізнесом, репрезентує прогресивний досвід підприємницької діяльності, цифровізації бізнес-процесів, розглядає актуальні проблеми і перспективи розвитку готельного та ресторанного бізнесу у нестабільному бізнес-середовищі, у тому числі з урахуванням впливу глобальної пандемії, особливостей військового стану в Україні, пріоритетів відновлення та розвитку функціональних сфер менеджменту суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ

АНТОНЮК Ю., 2 курс, 2м група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,

освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

У статті викладено основні термінологічні визначення поняття інвестиційної привабливості, визначено ознаки та оцінювання інвестиційної привабливості підприємств.

Проблеми інвестування на даному етапі розвитку готельного бізнесу.

Ключові слова: *інвестиції, інвестиційна привабливість, готельний бізнес, підприємства, інвестор.*

The article outlines the main terminological definitions of the concept of investment attractiveness, identifies the signs and evaluation of the investment attractiveness of enterprises. Investment problems at this stage of hotel business development.

Keywords: *investments, investment attractiveness, hotel business, enterprises, investor.*

Актуальність теми. Готельно-ресторанний бізнес в Україні вимагає постійних інвестиційних вкладень для зміцнення конкурентних позицій на ринку, підвищення рівня задоволення попиту споживачів на послуги, які за різноманітністю та якістю відповідають світовим стандартам. Залучення інвестицій міцно взаємопов'язано з інвестиційною привабливістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Особливо актуальним дане питання набуває під час воєнного стану.

Аналіз останніх наукових публікацій. Дослідженню інвестиційної привабливості присвячуються наукові роботи українських учених, таких як І. Бланк, І. Лукінов, М. Чумаченко, А. Пересада. Над проблемами інвестиційної діяльності у сфері гостинності працюють такі дослідники, як Н. Свірідова, В. Гавран, Т. Гнатюк, О. Охріменко. Вони розглядають інвестиційну діяльність із різних аспектів. Н. Свірідова досліджує організаційно-економічне забезпечення регіональної політики залучення іноземних інвестицій. Такі вчені, як В. Гавран та Т. Гнатюк, зосереджують свою увагу на управлінських аспектах інвестиційної діяльності. О. Охріменко вказує на необхідність розроблення ефективних схем інвестування на основі використання різноманітних фінансових інструментів. Інформаційною базою дослідження готельного господарства та його розвитку слугують праці таких учених, як Х. Роглев, Г. Яковлева, С. Байлик, Е. Балашов, І. Єфременко, Р. Ушаков, П. Пуцентейло, М. Мальська, Дж. Уокер, а також аналітичні огляди та статистичні звіти таких готельних та туристичних організацій, як "World Travel Market", "Travel Euromonitor International", "Ukrainian Trade Guide", "Invest Ukraine", Асоціація готельних об'єднань і готелів України. Також працювали над визначенням поняття «інвестиційна привабливість підприємства» Т.І. Костюк, С.О. Гуткевич, М.Н. Крейніна, А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, І.О. Бланк, П.Т. Саблук, М.І. Кісіль, М.Ю. Коденська та Г.П. Лайко.

Метою статті є дослідження теоретичних засад інвестиційної привабливості суб'єкта гостинності.

Виклад основного матеріалу.

Процес інвестування готельної індустрії, до якого залучається Україна, сприяє зростанню можливостей розвитку готельного бізнесу, становленню його вищого та більш якісного рівня. Для кращого розвитку вітчизняні готелі залучають іноземних інвесторів.

Розвиток готельної індустрії залежить від розвитку туристичної галузі певного регіону та країни загалом. Ця галузь має достатньо економічних переваг для країни, зокрема спонукає до розвитку інфраструктури, сприяє зростанню доходів та підвищенню рівню добробуту населення. Саме готельна індустрія поєднує із собою ще такі галузі, як туризм, транспорт, роздрібну торгівлю, страхування, культуру та мистецтво, громадське харчування, екскурсійне обслуговування, рекламну індустрію та архітектуру. Процеси інтеграції та

економічної глобалізації, до яких активно залучається Україна, сприяють зростанню можливостей розвитку готельного бізнесу. Цей вид економічної діяльності є невід'ємною складовою частиною туристичної системи, що має значний вплив на формування інвестиційної привабливості країни. Україна – це одна з держав Європи, яка має потенційні можливості для розвитку туристичної сфери, отже, готельного бізнесу. Вигідне географічне розташування, унікальні історико-культурні та природно-кліматичні ресурси мають велике значення для формування туристичної привабливості країни. Також ці фактори формують інвестиційну привабливість окремого регіону та країни загалом. Головною проблемою у готельній сфері є створення сприятливого інвестиційного клімату, пошук джерел фінансування для будівництва нових та реконструкції вже діючих підприємств. Отже, Україна має інвестиційні перспективи, а також є інвестори, які готові вкласти кошти задля розвитку готельної індустрії. Однак існує низка проблем та ризиків інвестування, на які жоден інвестор піти не готовий. Таким чином, актуальними є дослідження інвестиційної привабливості готельного бізнесу України та розроблення методики залучення іноземних інвестицій. [1]

Готельний бізнес в Україні розвивався швидкими темпами, ринок української готельної нерухомості щороку зростав мінімум на 10–15 %. У країну заходили нові авіакомпанії, значно покращувалася інфраструктура, якість обслуговування та впроваджувалися новітні технології. Щороку кількість іноземців збільшувалася на 20–30 %. Перелічені фактори сприяли ефективному розвитку готельного бізнесу, що було привабливим для інвесторів.

Початок воєнних дій став справжнім випробуванням для українського готельного бізнесу, що є основною проблемою для інвестування готельних підприємств. Інвестування на сучасному етапі розвитку є досить ризиковим через ймовірні обстріли, припинення функціонування або навіть закриття готелів.

За результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації, саме повномасштабна воєнна агресія Росії проти України продовжує очолювати перелік чинників негативного впливу на інвестиційний клімат, на другому місці опинились атаки на українську енергосистему, а на третьому – корупція. Серед небагатьох позитивних змін бізнес-лідери найвище оцінили надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС, скасування мит і квот на український експорт і «транспортний безвіз» з ЄС.

При цьому, інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України дещо відновився у другій половині 2022 року – до 2,48 бала з 5 можливих. Для порівняння, у першій половині року Індекс впав на пів пункту – до 2,17 бала. Попри війну, 99 % компаній Асоціації планують продовжувати працювати на ринку України у 2023 році, а 63 % збираються інвестувати в Україну навіть у воєнний час. Водночас тільки 17 % вважають, що новим інвесторам буде вигідно заходити в Україну. [2]

Так, відповідаючи на питання, чи варто інвестувати в готельний бізнес під час війни, А. Лупашко зазначив, що інвестиційна привабливість готельного бізнесу лише зростатиме. Варто розуміти, що вкладання коштів завжди позитивно впливає на рух грошей в економіці та ринок загалом. Сьогодні майже всі житлові забудовники призупинили роботу через нестабільний курс долара та загальну безпекову ситуацію в Україні. Це спонукає інвесторів залучатися в інші проекти, як-от будівництво індустріальних парків, складських приміщень, готельної нерухомості, тобто тих об'єктів, які досить швидко почнуть окуповуватися. Інвестуючи в готельну нерухомість вже зараз, ви можете розраховувати на дохідність 10-15 % річних. Середня окупність проекту становить 7-8 років за умови заповнюваності готелю чи апартаментів на 55-65 %. [3].

Ключовим індикатором привабливості підприємств для інвесторів є однойменний показник - інвестиційна привабливість підприємства. За допомогою оцінки інвестиційної привабливості можна визначити поточний фінансовий стан суб'єкта господарювання, перспективи його розвитку, а також залучити інвестиції у необхідних розмірах для отримання позитивного ефекту у майбутньому від освоєного залученого капіталу [4].

Групування визначень поняття «інвестиційна привабливість підприємства»

Автор	Визначення поняття «інвестиційна привабливість підприємства»
Т.І. Костюк	Інвестиційна привабливість – це складне економічне поняття, яке має системний характер, що виявляється в комплексі правил та умов вкладання інвестиційних ресурсів у той чи інший об’єкт у визначений час
С.О. Гуткевич	Інвестиційна привабливість – узагальнююча характеристика переваг та недоліків інвестування окремих напрямів та об’єктів із позиції конкретного інвестора
М.Н. Крейніна	Інвестиційна привабливість підприємства залежить від усіх показників, що характеризують його фінансовий стан, однак інвесторів безпосередньо цікавлять лише показники, що впливають на прибутковість капіталу, курс акцій та рівень дивідендів.
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк	Інвестиційна привабливість – узагальнена характеристика переваг і недоліків інвестування окремих об’єктів чи напрямів із погляду інвестора
І.О. Бланк	Інвестиційна привабливість підприємства – це рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог чи інтересів інвестора щодо конкретного підприємства, яке може визначатися чи оцінюватися значеннями відповідних показників, у тому числі інтегрального оцінювання
П.Т. Саблук, М.І. Кісіль, М.Ю. Коденська	Інвестиційна привабливість визначається інтегральною сукупністю критеріїв дієвості умов інвестування, які забезпечують особистий інтерес інвесторів до вкладення капіталу з метою його примноження або отримання соціального ефекту
Г.П. Лайко	Під інвестиційною привабливістю об’єктів господарювання слід розуміти сукупність виробничо-фінансових кількісних і якісних умов та критеріїв, які характеризують їхні потенційні можливості та економічні переваги порівняно з іншими об’єктами інвестування

Джерело: побудовано автором за даними [5]

На нашу думку, інвестиційна привабливість – це здатність підприємства привернути увагу інвесторів завдяки успішності, популярності та конкурентоспроможності для подальшого ефективного розвитку і досягненню найвищих економічних показників.

На думку Т.В. Майорова, інвестиційна привабливість підприємства включає в себе: 1) загальну характеристику підприємства; 2) характеристику технічної бази підприємства; 3) номенклатуру продукції, що випускається; 4) виробничу потужність; місце підприємства в галузі, на ринку, рівень його монопольності; 5) характеристику системи управління; 6) статутний фонд, власники підприємства, ціна акцій; 7) структуру витрат на виробництво; 8) обсяг прибутку та напрями його використання; 9) оцінку фінансового стану підприємства.

Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства – це процес активної взаємодії між зацікавленими сторонами інвестування із виокремлення об’єктивних та суб’єктивних індикаторів інвестиційної привабливості, їх аналізування та виведення інтегрального показника інвестиційної привабливості із застосуванням комплексних методів інвестиційного аналізу.

Дослідження існуючих методів комплексного оцінювання інвестиційної привабливості, потреб підприємств та інвесторів, надає можливість систематизувати вимоги до комплексного методу. Комплексний метод оцінювання інвестиційної привабливості повинен: – бути гнучким: виконавець зобов’язаний адаптувати цей метод до різного роду підприємств та галузей; – враховувати не тільки фінансову сторону роботи підприємства, а й

керівництво, маркетинг, ринки збуту, постачання тощо; – врахувати фінансові інтереси інвесторів; – зважати на об’єктивні та суб’єктивні, кількісні та якісні параметри інвестиційної привабливості підприємства.

Виходячи з цього, інвестиційну привабливість підприємства оцінюють за показником комплексного показника інвестиційної привабливості (CIAI: complex investment attractiveness index).

$$CIAI = a \times ВЦ + b \times ЗЦ + c \times ЕД$$

де ВЦ – внутрішня цінність об’єкту інвестування; ЗЦ – зовнішня цінність об’єкту інвестування; ринкова перспектива; ЕД – ефект диверсифікації; a, b, c – коефіцієнти вагомості блоку інвестиційної привабливості, які дають змогу встановити пріоритети між різними складовими оцінювання інвестиційної привабливості підприємства; значення кожного коефіцієнту встановлюється методом експертного опитування в межах від 0 до 1, а сума всіх коефіцієнтів має становити 1 (a+b+c=1).

Внутрішня цінність об’єкту інвестування (ВЦ) – це розгляд підприємства як закритої системи, що перетворює ресурси у фінансові результати із відповідним рівнем ефективності. До цієї категорії доцільно віднести показники фінансової ефективності, ефективності керівництва, відповідності стратегії ринковим умовам та тенденціям тощо (табл. 2).

Таблиця 2.

Групи методів оцінки ефективності та інвестиційної привабливості підприємства

Група	Тип	Методи
Методи оцінки ефективності інвестицій	ВЦ	Чистий прибуток на одну акцію (EPS); Коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (M/B); Рентабельність акціонерного капіталу (ROE); Рентабельність чистих активів (RONA); Ринкова додана вартість (MVA); Показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR)
Методи оцінки ефективності господарської діяльності підприємства	ЗЦ	Рентабельність інвестицій (ROI), Модель Дюпона (Du Pont Model), Рентабельність чистих активів (RONA); Грошовий потік (Cash Flow), Економічна додана вартість (EVA); Прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA); Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)
Методи оцінки перспектив підприємства на ринку	ЗЦ/ВЦ	Збалансована система показників (Balanced Scorecard); Tableau de bord Експертний метод
Методи оцінювання ефекту диверсифікації	ЕД	Експертний метод

Джерело: побудовано автором за даними [5]

Зовнішня цінність об’єкту інвестування (ЗЦ) – фіксування уваги на підприємстві як суб’єкті ділових відносин на ринку та частини економічного середовища. Ця категорія включає в себе перспективи розвитку ринку, на якому є діяльність підприємства, нововведення на ринку та перспективні винаходи, якими володіє підприємство, можливості підприємства приносити дохід інвестору завдяки зростанню вартості підприємства чи виплат власникам.

Ефект диверсифікації від інвестицій (ЕД) – полягає в одержанні інвестором додаткової вигоди від інвестицій в підприємство завдяки об’єднанню можливостей керування

декількома пов'язаними підприємствами із досягненням синергічного ефекту. Диверсифікаційний ефект з'являється у тому випадку, коли у володінні інвестора або приєднаних з ним осіб знаходяться підприємства, які можуть посилювати одні одних та одержувати більший ефект ніж за нестачі такого співробітництва.

Інвестиційна привабливість підприємств готельно-ресторанного бізнесу не може вважатись як характеристика, яка спирається тільки на оцінку фінансових показників, через те, що це обмежує ряд аспектів, вагомих для інвестора при виборі об'єкта інвестування. Надзвичайно помітним це є у сфері готельного та ресторанного бізнесу, де більш цінним є позиціонування підприємства на ринку послуг гостинності, імідж, прихильність споживачів, напрацьоване коло постійних клієнтів і постачальників тощо.

Отже, одним із дієвих джерел фінансування інноваційної діяльності є створення спільних підприємств, зокрема з іноземними партнерами. Внаслідок цього, пропонується оцінювати інвестиційну привабливість підприємств готельно-ресторанного бізнесу завдяки використанню методичного підходу, який запропонований В. М. Гриньовою. Згідно з цією методикою визначення інвестиційної привабливості варто трактувати не тільки як інтегральний фінансово-економічний показник, а й як систему кількісних показників оцінки господарського, фінансового, технічного потенціалів підприємства, що дає можливість оцінити стан конкретного підприємства відповідної галузі та регіону. Методика В. М. Гриньової забезпечує найбільш повне врахування головних факторів, що формують рівень інвестиційної привабливості готелів та ресторанів. [6]

Інвестиційна привабливість об'єкта інвестування утворюється під дією певних факторів та ризиків внутрішнього та зовнішнього характеру, які є такими рушійними силами, що забезпечують створення переваг для підприємства серед конкурентів за інвестиційні ресурси. Водночас, на інвестиційну діяльність підприємства впливають як кількісні, так і якісні фактори, що пов'язані з фінансовим станом, ринковим оточенням та корпоративним управлінням. [4]

Отже, на інвестиційну привабливість підприємства впливають різні фактори. Підприємствам варто вміти аналізувати зовнішні фактори та ризики, з'ясовувати основні причини їх утворення для того, щоб покращити рівень інвестиційної привабливості. Разом з тим, на мотивацію інвестора також впливають різноманітні фактори - політичні, економічні, виробничі, конкурентні, маркетингові, екологічні та інші фактори. При цьому, кожен інвестор вибирає для себе найбільш вагомі фактори та оцінює вибране підприємство в залежності від своїх цілей, на основі чого приймає рішення доцільності вкладень інвестиційних ресурсів в об'єкт інвестування. У цілому, зовнішнє середовище підприємства становить собою сукупність взаємозалежних факторів, які мають вплив на його діяльність, ефективність і конкурентоспроможність та знаходяться за межами підприємства. При розгляді об'єкта інвестування інвестори будуть аналізувати зовнішні та внутрішні фактори та ризики, які виникають під час фінансової діяльності суб'єкта господарювання. До основних внутрішніх ризиків відносяться наступні: інвестиційні (портфельні, процентні, кредитні, дивідендні), бізнес-процесів (ліквідності, прибутковості, оборотності, фінансової стійкості), інші (структурний, ризик невикористаних можливостей, емісійний). Внутрішні ризики можна контролювати, моніторити та оптимізувати. До зовнішніх фінансових ризиків відносяться інфляційні, дефляційні, валютні, депозитні та податкові ризики. Підприємства не можуть мати вплив на формування та ліквідацію зовнішніх ризиків. Зовнішні ризики впливають на різні підприємства однаково. Але, винятками є великі підприємства, монополісти, у яких є чимало ресурсів для закріплення власних інтересів в управлінських рішеннях. Таким чином, підприємствам потрібно вчитися аналізувати зовнішні та внутрішні фактори та ризики, виявляти основні причини їх формування задля того, щоб удосконалити їхню інвестиційну привабливість. Підприємствам варто розробляти особисті методики оцінки ризиків, механізми та алгоритми управління ризиками, щоб запобігти можливим втратам та не погіршити їх фінансовий стан. [4]

Щоб збільшити інвестиційну привабливість готельних підприємств в Україні потрібно слідувати наступним напрямкам підвищення міжнародної інвестиційної привабливості підприємства:

1. Мінімізувати витрати – встановити оптимальне значення обсягу наданих послуг.
2. Провести політику активного маркетингу – впровадити реклами через різні джерела.
3. Слідувати стратегічному партнерству – країни-партнери.
4. Провести технологічну реструктуризацію – впровадження новітніх технологій.
5. Прискорити оборот грошових коштів – скоротити обсяги готівкових розрахунків та проводити своєчасну інкасацію виручки.
6. Управляти ризиками – проводити регулярну оцінку ймовірного збитку й приймати рішення щодо управління потенційними ризиками.
7. Єдність персоналу – заохочувати до співробітництва працівників різних відділів.
8. Розширити модельний ряд – розробити нові послуги високого попиту.
9. Удосконалити системи управління бізнес-процесами – поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності готельного підприємства.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновок, що інвестиційна привабливість підприємства в цілому – це сукупність кількісних та якісних характеристик підприємства, що відображають його цінність та перспективи розвитку, і в поєднанні з інтересами та цілями інвестора сприяють притоку інвестицій у підприємство. Вибір характеристик, які впливають на інвестиційну привабливість, їх вимірювання та аналіз дають можливість оцінити рівень інвестиційної привабливості підприємства. [6]

На сьогоднішній день, в умовах воєнного стану, залучити інвестора в готельний бізнес вкрай важко. Спостерігається низький рівень інвестиційної привабливості готельного сектору. Українські банки та інші фінансові установи згодні фінансувати лише короткострокові проекти. Задля забезпечення відповідного обсягу інвестицій необхідна участь іноземних інвесторів. Вирішальним чинником для залучення іноземних інвестицій є сприятливий інвестиційний клімат, котрий залежить від значної кількості чинників: політичної ситуації в країні, законодавчої системи, державної підтримки, стабільного економічного розвитку і мінімізації ризиків. Досягти виконання цих чинників є пріоритетним завданням як України в цілому так і готельного сектору економіки. Коли війна закінчиться перемогою України, ми сподіваємося на повноцінне відновлення ринку протягом 2–3 років і сприятливий інвестиційний клімат, що допоможе повернути іноземних інвесторів а отже надасть бурхливий розвиток готельної галузі і поверне туристів.

Список використаних джерел

1. Кривко А.Ф. Інвестиційна привабливість готельного господарства України. Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114). С. 101–106. Режим доступу: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/3_1_2020.pdf#page=101
2. Юрій Тарасовський. Інвестиційна привабливість України відновилася до «ковідного» значення – ЕВА. Forbes Ukraine. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/investitsiy-na-privablivist-ukraini-vidnovilasya-do-kovidnogo-znachennya-eba-15122022-10518>
3. Артур Лупашко. До та після: як війна вплинула на готельну нерухомість. Економічна правда. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984>
4. Товстенюк О. В. Інвестиційна привабливість як об'єкт діагностики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2012. № 727. С. 381–386.
5. О.І. Дума. Розроблення методу комплексного оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Інвестиції: практика і досвід. 2019. №12. С.101-106. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2019/18.pdf

6. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. Бізнес інформ. 2020. № 5. С.218–226. Режим доступу: file:///C:/Users/Asus/Downloads/gotelno-restoranniy-biznes-suchasniy-stand-finansove-zabezpechennya-investitsiyna-privablivist-ta-perspektivi-podalshogo-rozvitku-v-ukrayini %20(1).pdf

7. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine / Y. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S., Stopchenko. Problems and Perspectives in Management. Volume 20 2022, Issue #4, pp. 24–41

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ВЕДМІДЬ Н. І.

СИСТЕМА PERFORMANCE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ

**БСЛЯВСЬКА А. 2 курс, 2м група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

У статті розглянуто актуальні виклики та зміни, з якими стикається готельна галузь, включаючи конкуренцію, зміни у споживчих уподобаннях та технологічні можливості. Вона висвітлює важливість ефективного управління продуктивністю та ресурсами персоналу в цьому контексті і наголошує на необхідності розробки систем оцінки, мотивації та розвитку персоналу.

Ключові слова: *performance менеджмент, гостинність, готельна сфера.*

The article discusses current challenges and changes faced by the hotel industry, including competition, changes in consumer preferences, and technological opportunities. It highlights the importance of effective management of productivity and personnel resources in this context and emphasizes the need to develop systems for assessment, motivation, and personnel development.

Keywords: *performance management, hospitality, hotel industry.*

Актуальність: галузь гостинності піддається значним змінам та викликам, які включають в себе конкуренцію, що зазнає стрімкого розвитку, зміну споживчих уподобань, розширення технологічних можливостей і збільшення вимог до якості обслуговування. Ефективне управління продуктивністю та ресурсами персоналу стає стратегічно важливим аспектом для суб'єктів гостинності. Це включає в себе розробку систем оцінки, мотивації та розвитку персоналу, щоб забезпечити не лише ефективну роботу, але й високу якість обслуговування та задоволення клієнтів. Крім того, в умовах зростаючого тиску на сталість бізнесу та соціальну відповідальність, дослідження в галузі performance менеджменту може сприяти збалансованому підходу до управління, враховуючи потреби як підприємства, так і його співробітників та клієнтів.

Загалом, ця тема має велике значення для подальшого розвитку суб'єктів гостинності і впливає на їхню конкурентоспроможність, сталість та спроможність задовольняти сучасні вимоги ринку.

Мета статті: теоретично обґрунтувати особливості performance менеджменту суб'єкта гостинності.

Виклад основного матеріалу: загалом, вивчення проблеми performance менеджмент (управління результативністю) має велику важливість для організацій, роботодавців, співробітників і суспільства загалом. Ось деякі ключові аспекти, які відзначають важливість цієї проблеми:

Підвищення продуктивності: Використання ефективних систем performance менеджмент може допомогти організаціям підвищити продуктивність і ефективність своєї діяльності. Шляхом визначення цілей, надання зворотного зв'язку та створення механізмів для вдосконалення результатів, компанії можуть досягати кращих показників [5].

Розвиток співробітників: performance менеджмент допомагає розвивати і підтримувати навички та компетенції співробітників. Це важливо як для самого працівника, так і для організації, оскільки навички і знання сприяють якісній виконавській діяльності та інноваціям.

Залученість співробітників: Ефективні системи performance менеджмент сприяють підвищенню залученості співробітників до роботи. Вони надають можливість визнання досягнень, розвитку кар'єри та покращенню робочого середовища, що позитивно впливає на моральну та мотивацію працівників.

Оцінка стратегічних цілей: performance менеджмент може допомогти організаціям оцінювати та впроваджувати стратегічні цілі. Він дозволяє зв'язувати індивідуальні цілі співробітників з глобальними стратегічними напрямками підприємства.

Вдосконалення комунікації: Системи performance менеджмент сприяють вдосконаленню комунікації між керівництвом та співробітниками. Вони надають можливість обговорювати очікування, проблеми та можливості для розвитку.

Ефективність керівництва: Оцінка та управління результативністю допомагають керівникам більш ефективно керувати своєю командою. Вони можуть вчасно реагувати на проблеми та розвивати своїх співробітників.

Розвиток конкурентної переваги: Ефективне управління результативністю може бути ключовим фактором у досягненні конкурентної переваги на ринку. Організації, які можуть максимально використовувати потенціал своїх співробітників, зазвичай виходять на передові позиції.

Зменшення конфліктів і невдоволеності: Якщо система performance менеджмент заснована на чесних і об'єктивних процесах, це може допомогти уникнути конфліктів та невдоволеності серед співробітників [1].

У підсумку, вивчення та розвиток систем performance менеджмент є важливим для досягнення ефективного управління організацією та підвищення результативності її діяльності. Це впливає на багатьох рівнях, від індивідуальних до стратегічних, і має значення як для підприємств, так і для економіки загалом.

Відзначимо, що в процесі аналітичного огляду літератури з окресленої нами проблеми дослідження нами було виокремлено найбільш актуальні та цінні джерела, що на нашу думку є важливими для детального вивчення поняття performance менеджменту.

В роботі «Managing performance: Performance management in action» автори надають глибокий аналіз основних аспектів управління продуктивністю та наводять приклади з реального життя [1]. Performance менеджмент в готелі - це система організаційних і керівницьких дій, спрямованих на досягнення високої ефективності та якості обслуговування гостей. Основні аспекти та компоненти performance менеджменту в готелі включають:

- **Постановка цілей:** Визначення конкретних цілей та очікувань щодо продуктивності та обслуговування гостей. Ці цілі повинні бути SMART (специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими).

- **Оцінка працівників:** Система оцінки і регулярні огляди працівників для визначення їхньої продуктивності та навичок. Це може включати в себе визначення сильних та слабких сторін співробітників та розробку планів для їхнього подальшого розвитку.

- **Зворотний зв'язок:** Встановлення механізмів зворотного зв'язку з гостями для оцінки їхнього задоволення і отримання відгуків та рекомендацій. Це допомагає готелю виправляти недоліки та покращувати обслуговування [2].

- **Мотивація працівників:** Розробка системи мотивації для персоналу готелю, включаючи стимулюючі програми та нагороди за досягнення цілей. Задоволені та мотивовані працівники зазвичай надають якісне обслуговування.

- Тренінг та розвиток: Надання можливостей для навчання та розвитку персоналу. Це може включати навчання новим навичкам, вдосконалення існуючих та підвищення кваліфікації.

- Вимірювання KPI: Використання ключових показників ефективності (KPI), таких як заповненість готелю, середній чек, рівень задоволеності гостей та інші метрики, для вимірювання та оцінки продуктивності та результатів.

- Управління резерваціями та запасами: Оптимізація процесів бронювання, розподілу номерів та управління запасами для максимізації виручки та заповненості готелю.

- Забезпечення якості обслуговування: Визначення стандартів якості та впровадження систем контролю для забезпечення виконання цих стандартів.

- Аналіз конкурентоспроможності: Вивчення ринку та конкурентів для ідентифікації можливостей для покращення та розвитку.

Performance менеджмент в готелі є важливою складовою успішного готельного бізнесу, оскільки він допомагає досягнути високого рівня обслуговування та задоволеності гостей, а також оптимізувати внутрішні процеси і підвищити прибутковість. Як нами було відзначено раніше, performance менеджмент в гостинному бізнесі відіграє критичну роль у забезпеченні успіху та сталості підприємств. Науковці та експерти активно вивчають цю тему та надають цінні думки та рекомендації:

Доуг Лонгу (автор книги «Інноваційний performance менеджмент у готельному бізнесі»): Він підкреслює, що ефективний performance менеджмент у готельному бізнесі полягає в тому, щоб створити культуру, де працівники розуміють, як їхня робота впливає на задоволеність клієнтів та фінансовий успіх. Це включає в себе постійний зворотний зв'язок, розвиток навичок та стимулювання творчості [3].

Майкл Еймс (професор готельного управління): Він виділяє важливість врахування індивідуальних потреб та мотивації персоналу в готельному бізнесі. Він стверджує, що вдалі практики performance менеджменту дозволяють підтримувати високий рівень мотивації, що впливає на якість обслуговування [4].

Катрін Гіліс (експерт у галузі гостинності): Вона вказує на важливість впровадження технологій для вимірювання та аналізу показників продуктивності. Вона підкреслює, що це допомагає готелям та ресторонам точно оцінювати ефективність та вносити необхідні зміни [5].

В цілому, performance менеджмент допомагає гостинному бізнесу досягати більшого успіху, забезпечуючи високу якість обслуговування, максимальну продуктивність персоналу та відповідність стратегічним цілям.

Цілком очевидно, що успіх гостинного бізнесу напряму залежить від якості обслуговування та здатності ефективно управляти ресурсами та персоналом.

Отже, performance менеджмент у гостинному бізнесі є динамічним та розвиваючим підходом, який враховує сучасні тренди, технології та вимоги споживачів для забезпечення успіху та стійкості в цій галузі.

У гостинному бізнесі performance менеджмент є важливою практикою для досягнення високої якості обслуговування, задоволеності клієнтів та сталого розвитку підприємств [6]. Ця методологія включає в себе встановлення цілей та очікувань, моніторинг і оцінку продуктивності, зворотний зв'язок і комунікацію, розвиток навичок, систему винагороди, управління талантами, стратегічне планування та аналіз, а також врахування культури та цінностей організації. Науковці та експерти активно вивчають роль performance менеджменту в гостинному бізнесі і надають цінні рекомендації.

Вдосконалення performance менеджменту допомагає підвищити продуктивність працівників, оптимізувати роботу та забезпечити високий рівень обслуговування. Важливою є також постійна адаптація до змінних потреб та очікувань сучасних гостей, що вимагає інноваційних підходів до управління.

Успішний готельний бізнес сьогодні ґрунтується на високій якості обслуговування, а це досягається завдяки компетентному управлінню персоналом та застосуванню передових

методів управління, включаючи performance менеджмент. Такий підхід сприяє підвищенню задоволення клієнтів, зміцненню репутації і конкурентоспроможності готелю, що має велике значення у сучасному світі гостинності.

Під час подальших досліджень в галузі performance менеджменту в гостинному бізнесі можна розглядати наступні перспективи:

- Вплив технологій та цифровізації: Дослідження можуть спрямовуватися на вивчення впливу цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та онлайн-платформи, на ефективність performance менеджменту в готельному бізнесі.

- Роль лідерства та організаційної культури: Дослідження можуть досліджувати, як лідерство та організаційна культура впливають на впровадження та успішність performance менеджменту у готелях.

- Взаємодія з клієнтами: Вивчення способів покращення взаємодії з гостями через ефективний performance менеджмент може бути актуальною темою.

- Управління ризиками і кризове управління: Дослідження можуть аналізувати, як performance менеджмент сприяє управлінню ризиками та реагуванню на кризи в готельному бізнесі.

- Розвиток нових методів та моделей: Розробка нових методів та моделей для вимірювання та оцінки продуктивності персоналу та якості обслуговування в готелі. Навчання та розвиток персоналу: Вивчення ефективних методів навчання та розвитку персоналу у готельному бізнесі, включаючи використання нових технологій та методів навчання.

- Вплив культурних різниць: Дослідження впливу культурних різниць на впровадження та функціонування системи performance менеджменту в міжнародних ланцюгах готелів.

- Застосування практичних інструментів: Розробка та впровадження практичних інструментів та програм для підтримки performance менеджменту у готельному бізнесі, які б реалізовували сучасні тенденції та потреби галузі [7].

Ці напрямки досліджень можуть сприяти подальшому розвитку та удосконаленню performance менеджменту у галузі гостинності, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості обслуговування, підвищенню задоволення клієнтів та конкурентоспроможності підприємств цієї галузі

Висновки. Отже, performance менеджмент в готелі – це комплексна система організаційних, керівницьких та мотиваційних заходів, спрямованих на досягнення високої якості обслуговування гостей та підвищення продуктивності персоналу. Включаючи аспекти, такі як постановка цілей, оцінка, мотивація та навчання персоналу, вимірювання KPI і аналіз ринку, він допомагає готелям досягти конкурентної переваги, забезпечити задоволення гостей та оптимізувати фінансові результати. Успішна система performance менеджменту є важливою для досягнення ефективності та успішності в готельному бізнесі. performance менеджмент в готелі також може включати в себе розробку програм розвитку персоналу, тренінгів і підвищення кваліфікації співробітників. Однак, успішна реалізація цієї системи вимагає від керівництва готелю створення сприятливої корпоративної культури, яка підтримує цінності якості обслуговування та забезпечує залученість персоналу до досягнення спільних цілей.

Список використаних джерел

1. Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. CIPD publishing.
2. Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill/Irwin.
3. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2009. С. 384–409.
3. Dessler, G. (2019). *Human resource management*. Pearson.

4. Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109–120.
5. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104–114.
6. Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management* (Routledge Revivals). Routledge.
7. Werner, S., & DeSimone, R. L. (2018). *Human Resource Development*. Cengage Learning.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
КУЛИК М. В.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

ВОЛОЩУК К., 2 курс, 2м групи ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

У статті визначено сутність поняття «управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства». Розглянуто основні методичні підходи до трактування поняття «розвиток» підприємства готельно-ресторанного господарства, сформовано основні принципи розвитку суб'єкта бізнесу, окреслені перспективи розвитку суб'єкта сфери гостинності.

Ключові слова: розвиток, готель, суб'єкт, сфера гостинності.

The article defines the essence of the concept of "management of the development of the hotel and restaurant enterprise". The main methodical approaches to the interpretation of the concept of "development" of the hotel and restaurant business were considered, the main principles of the development of the business entity were formed, and the prospects for the development of the hospitality industry entity were outlined.

Keywords: development, hotel, subject, hospitality.

Актуальність теми. Сучасна індустрія готельного бізнесу – одна з найприбутковіших та найперспективніших щодо темпів зростання галузей світового господарства. Навіть не зважаючи на постковідний період та умови військового стану, потужний туристично-рекреаційний та економічний потенціал створює сприятливі умови для розвитку готельного бізнесу в Україні. Проте для цього система управління готельними підприємствами повинна базуватись не лише на ініціативності та інтуїції керівників, але й на досягненнях сучасної науки в сфері стратегічного управління в умовах невизначеності та ризику, що супроводжують діяльність підприємств готельного господарства.

Рівень вивченості теми. Вивченню питання формування та реалізації концепції управління розвитком суб'єктів бізнесу присвячено багато праць як українських, так і зарубіжних авторів, таких як: О. Бабчинська, А. Балдинюк, І. Білецька, М. Габа, М. Гудзь, П. Дядечко, В. Кіптенко, В. Кнорринг, Т. Ткаченко, Н. Хрущ, А. Чудновський, Г. Яковлев та ін.

Проте, низка теоретико-методологічних та прикладних аспектів цієї проблематики, зокрема, формування моделей стратегічного управління, що враховують специфіку українського ринку готельних послуг, залишилися поза увагою дослідників. Саме тому сьогодні особливо актуальною є формування такої моделі стратегічного управління готельним підприємством, яка, будучи, комплексною, з одного боку, з іншого – міститиме механізм

коригування впливу непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Важливою також є оцінка ефективності реалізації такої моделі, що повинна стати реальним інструментом у конкурентній боротьбі.

Метою наукової статті є теоретичне обґрунтування та систематизація існуючих методичних підходів щодо концепції управління розвитком суб'єкта сфери гостинності.

Механізм управління розвитком розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття «механізму управління підприємством», якщо про зовнішні – «механізму взаємодії з іншими підприємствами і організаціями». Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), слід виділяти певні види механізмів управління. Основними видами механізмів управління розвитком виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші [2].

У сучасній економічній літературі немає єдиних підходів до поняття «управління розвитком суб'єкта сфери гостинності».

Сутність механізму управління розвитком визначається тим, що управління – це процес впливу на об'єкт управління з метою одержання певного результату. Таким результатом в економічному управлінні підприємством виступає прибуток. Постійне одержання прибутку не є випадковістю, а виступає результатом планової діяльності.

На основі проведеного вище аналізу, для усунення існуючих недоліків пропонуємо власне трактування поняття «управління розвитком підприємства готельного господарства»: сукупність організаційних, економічних структур, форм і методів господарювання, за допомогою яких здійснюються узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства.

Основним важелем економічного впливу на об'єкт управління розвитком підприємства готельного господарства є план. Тому під економічним управлінням розуміється перспективне (стратегічне), поточне та оперативне планування, а також організація і контроль за виконанням планів. Результатом планування є відповідна документація, тобто система планів, у якій відбиті всі види планованих завдань у формі системи показників на певний період. Планові показники є основою для ув'язування стратегій, цілей і завдань діяльності підприємства [2].

Стратегічне планування характеризується такими методологічними особливостями:

- адаптивністю планів, що проявляється в їх гнучкості та легкому пристосуванні до невизначеності змін зовнішнього середовища (стратегічний план визначає основний напрям діяльності підприємства на тривалій період часу, а невинні зміни ділових і соціальних обставин викликають необхідність його коригування);

- суб'єктивним характером підходу до умов невизначеності й ризику (стратегічний план ґрунтується на обширних дослідженнях і фактичних даних, що потребує всебічного моніторингу діяльності підприємства, ринку його товарів, конкуренції тощо);

- спрямованістю на перспективи розвитку підприємства в єдиній системі готельного бізнесу;

- широким залученням обґрунтованої стратегічної бази даних про розвиток туризму в країні та світі.

Л.П. Дяченко вважає, що успішне управління розвитком підприємств можливе на основі розробки цілісного концептуального механізму управління, який сприятиме вирішенню комплексу взаємопов'язаних стратегічних, тактичних і оперативних завдань формування та обслуговування туристичних потоків, що дозволить досягти поставлених цілей [9]. Концептуальний механізм управління розвитком підприємств готельного бізнесу представлений на рис. 1.

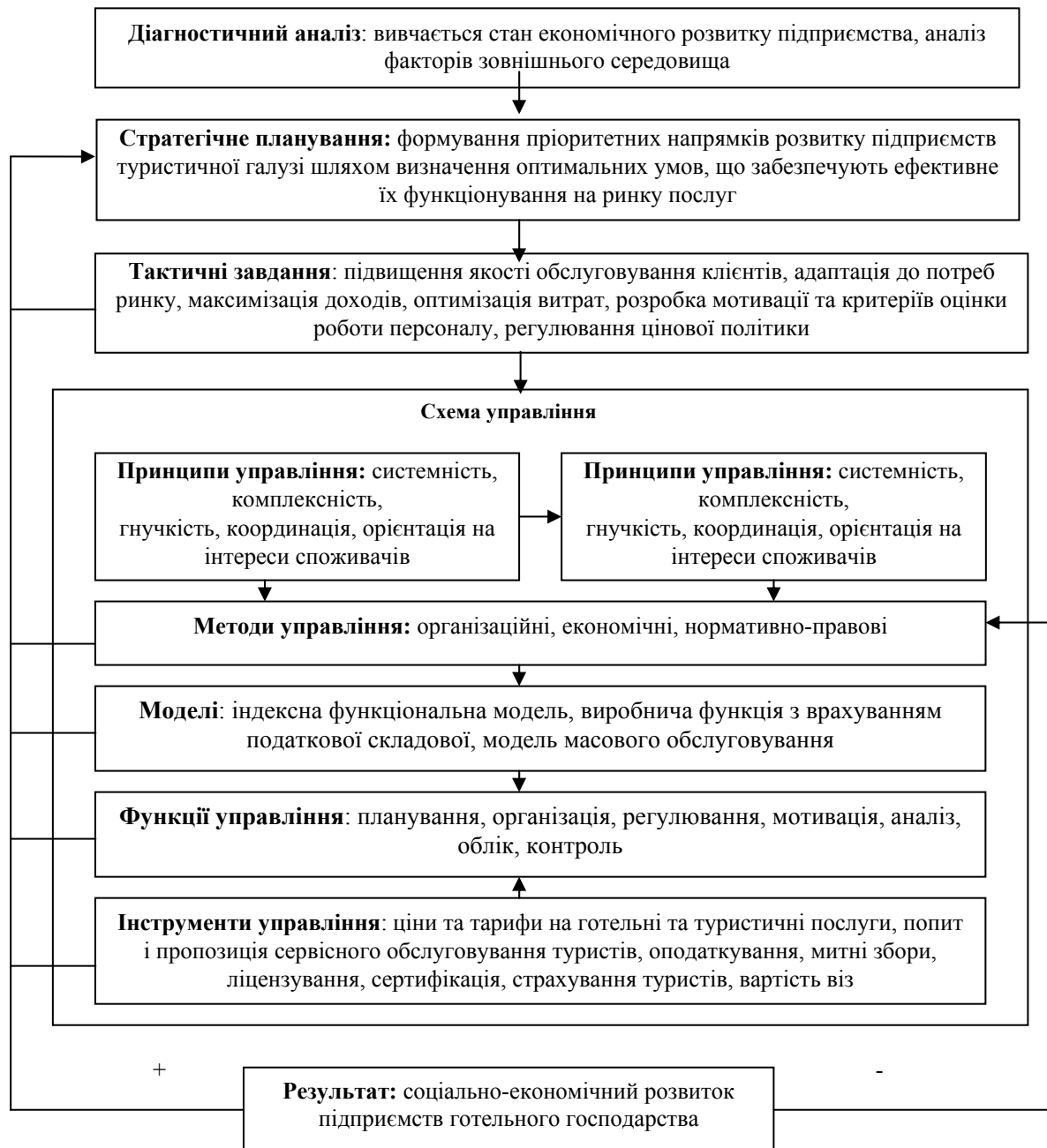


Рис. 1. Схема концептуального механізму управління розвитком суб'єкта сфери гостинності

Джерело: розроблено автором на основі [1; 6]

На нашу думку, управління розвитком підприємства будується на цілеспрямованих рішеннях, що приймаються на основі аналізу та багатоваріантних економічних розрахунків на майбутній період з урахуванням індикативного планування, яке має характер рекомендацій.

Перш за все, слід визначити цільові орієнтири управління розвитком підприємств. На сьогоднішній день актуальним є питання про те, якими мають бути висунуті цілі управління розвитком підприємств готельного бізнесу. Цільова функція починається із встановлення місії, яка дає уявлення про призначення, необхідності, корисності діяльності конкретного підприємства.

По-перше, цілі управління розвитком підприємств готельного бізнесу повинні бути соціально орієнтовані, тобто задовольняти конкретні потреби клієнтів, а досягнення їх повинно бути ресурсно забезпечено. Для споживачів – це сфера формування і задоволення

потреб у конкретних готельних послугах та продуктах; для підприємців – сфера застосування капіталу і галузь діяльності; для суб'єктів управління місцевого рівня – сфера отримання доходів до бюджету; для суб'єкта управління національного рівня – можливість вирішення соціально-економічних проблем у загальнодержавному масштабі [4].

Перший етап включає аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, що дає змогу визначити проблеми і можливості їх вирішення. Саме на цьому етапі треба розраховувати показники фінансового стану та фінансової стійкості підприємства, які є основними індикаторами економічного розвитку підприємства. Також пропонується визначення рівня інтенсивності розвитку підприємства за методиками, що були запропоновані вище. Також, на даному етапі діагностичного аналізу доцільно використати і досить вдалу методику оцінки економічного розвитку підприємства Р. М. Петухова, яка представляє індексну оцінку ефективності процесів змін, доцільно включити до етапу діагностики [4]. Дана методика була адаптована нами для оцінки ефективності процесів змін туристичних підприємств. На базі розрахунку системи індексів (індексу реалізованих готельних послуг I_{rp} , індексу витрат I_v , індексу ефективності I_{ef} (зіставлення досягнутих результатів і витрат на їх досягнення) та їх співвідношень здійснюються висновки щодо якості розвитку підприємства.

Метою стратегічного планування розвитку діяльності підприємств готельного бізнесу є формування пріоритетних напрямків розвитку підприємств галузі шляхом визначення оптимальних умов, що забезпечують ефективне їх функціонування на ринку готельних послуг. На етапі стратегічного планування доцільно розробляти декілька альтернативних стратегій розвитку.

Обирати ж найкращу слід, виходячи з максимального ефекту від її впровадження та з найменшого ризику.

Для реалізації поставлених завдань стратегічного планування розвитку підприємства необхідно вирішити такі тактичні завдання управління розвитком діяльності підприємств готельного бізнесу: підвищення якості обслуговування клієнтів; адаптація до потреб ринку шляхом активного цілеспрямованого впливу на потреби клієнтів; максимізація доходів; оптимізація витрат, розробка мотивації та критеріїв оцінки роботи персоналу, планування видів діяльності підприємства; моніторинг основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства з позиції підтримки ліквідності та платоспроможності; розробка організаційної структури і фінансової системи підприємства; регулювання цінової політики в різні сезони; інтенсивний розвиток реклами.

Отже, цілі та завдання управління розвитком можуть бути досягнуті тільки шляхом умілого та ефективного впливу суб'єкта управління на відповідні об'єкти шляхом реалізації певних функцій управління в їх взаємозв'язку [3].

Специфіка обслуговування в готельному господарстві потребує зваженого ставлення до планування, організації, мотивації, контролю функціонування індустрії гостинності, її окремих складників, у т. ч. підприємств готельного господарства. Саме це становить основу інституційно-організаційної підсистеми індустрії гостинності, яка бере на себе відповідальність за управління, менеджмент і ґрунтується на відповідному правовому, фінансовому, науковому забезпеченні.

У такому разі менеджмент готельного бізнесу визначається як управління соціально-економічними явищами і процесами, які мають місце в індустрії гостинності.

При цьому мають враховуватися якісно-змістовна різноманітність складників організаційного процесу та широкий спектр об'єктивних відношень і зв'язків між ними. Це зумовлює і різні аспекти вивчення управлінсько-організаційного процесу в готельній сфері:

- логічну схему функціонального призначення (надання і споживання готельних послуг) – технологічний;
- наявність складових компонентів і елементів як ринкових агентів – економічний;
- організацію з огляду на належність за правом власності, ієрархічне підпорядкування – адміністративно-управлінський.

Управління розвитком підприємств готельного бізнесу має ґрунтуватися на принципах системності в розробці методів управління розвитком підприємств готельного бізнесу, комплексності управління функціональними сферами та елементами інфраструктури, гнучкості та адаптації до зовнішніх впливів, координації процесів підтримки підприємств готельного бізнесу, багатофункціональності, орієнтації на цінності та пріоритет інтересів споживачів, облік чинника часу, ефективності системи [4].

Системність у розробці механізму управління передбачає врахування всіх передумов і обмежень розвитку підприємств готельного бізнесу.

Комплексність управління розвитком передбачає розгляд діяльності підприємств готельного бізнесу в комплексі з розвитком сполучених галузей (транспорт, індустрія гостинності, будівельна промисловість, сільське господарство, лісове, водне господарство, харчова та легка промисловість та ін.). Гнучкість (адаптивність) базується на врахуванні чинника невизначеності, що впливає на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємств готельного бізнесу, і реалізується розробкою механізмів, що дають можливість прогнозування тенденцій міни стану зовнішнього середовища та можливості вироблення адекватних їм впливів.

Координація процесів підтримки підприємств (баланс інтересів, партнерства) припускає знаходження узгодженості між інтересами різних структур, суспільними групами, споживачами готельних послуг з економічними вигодами на рівні територій (дестинацій) [5].

Орієнтація на цінності та пріоритет інтересів споживачів, що забезпечують високу якість за розумну ціну, що можливо лише при здійсненні діяльності на рівні світових стандартів.

Ефективність визначається сукупністю витрат підприємства з управління матеріальними, природними, фінансовими, інформаційними потоками. Економічна вигода в діяльності підприємств готельного бізнесу орієнтується на отримання прибутку, що можливо при створенні якісного конкурентоспроможного готельного продукту.

Методологічною основою розробки концепції управління розвитком підприємств готельного бізнесу служить системний підхід. Доцільність використання системного підходу пояснюється тим, що рішення окремих завдань не дає можливості змін у підвищенні економічної ефективності діяльності.

Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств готельного бізнесу необхідно використання адміністративних, економічних та нормативно-правових методів управління.

Для реалізації механізму управління розвитком підприємств готельного бізнесу запропоновані до використання індексна функціональна модель, виробнича функція з урахуванням податкової складової і модель масового обслуговування.

Отже, економічне управління готельним бізнесом зводиться до розроблення стратегії і тактики діяльності суб'єктів підприємництва. Воно передбачає раціональне використання ресурсів за критерієм економічної доцільності. У плані має бути чітке визначення того, що, скільки і за якими цінами купувати, щоб після комплектування готельного продукту вигідно для себе його продати.

Управління розвитком підприємств готельного бізнесу має ґрунтуватися на принципах системності в розробці методів управління розвитком підприємств готельного бізнесу, комплексності управління функціональними сферами та елементами інфраструктури, гнучкості та адаптації до зовнішніх впливів, координації процесів підтримки підприємств готельного бізнесу, багатофункціональності, орієнтації на цінності та пріоритет інтересів споживачів, облік чинника часу, ефективності системи.

Список використаних джерел

1. Босовська М.В., Бовш Л.А., Расулова А.М. Вплив цифровізації на ринок готельно-ресторанних послуг // Мат-ли VII Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти», Нац. акад. статистики, обліку та аудиту, м.Київ, 2021 р.

2. Мальська. Н. П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія і практика: навч. посіб. / Н.П. Мальська, С.В. Білоус. – ЦУЛ, 2019. – 190 с.
3. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб.; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. – Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
4. Музиченко Г. В., Черненко Н. М. Управлінські технології сучасного менеджера : навчальний посібник для слухачів міжнародного проекту «Норвегія–Україна» / Г. В. Музиченко, Н. М. Черненко. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 138 с.
5. Нечаюк Н.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. 3-є видання– навч. посіб. / Н.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк. –ЦУЛ, 2019. – 344 с.
6. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с. URL: ISBN 978-966-385-372-7
7. Чухраєва Н.М. Фулфілмент як інструмент розвитку логістичної інфраструктури в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/21478/1/215-217.pdf>
8. MRM ексклюзив: уроки отримані за 2 роки соціально-дистанційованого управління URL : <https://modernrestaurantmanagement.com/mrm-exclusive-lessons-learned-from-two-years-of-socially-distanced-restaurant-management/>
9. The Distribution Report Hotel. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hotelanalyst.co.uk/product/the-hotel-distribution-report>.
10. The Hotel Distribution Technology Chart. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.snapshot.travel/hotel-distribution-technology-chart-2021>.
11. Hotel Logistics Sector: Worldwide Forecast until 2022 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.reportlinker.com/p05273064/Global-Hotel-Logistics-Market.html> Travelclick.com. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.travelclick.com/solutions/business-intelligence/demand360>.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ПОЛТАВСЬКОЇ О. В.

БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ КАНАЛІВ ДИСТРИБУЦІЇ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ

**ГРАЖДАН Б., 2 курс, 2м група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

Стаття досліджує актуальність бізнес-адміністрування каналів дистрибуції в сфері гостинності, з особливим наголосом на впливі технологічних інновацій.

Ключові слова: готель, безпека, дистрибуція, канали дистрибуції, цифровізація.

The article explores the relevance of business administration in the distribution channels within the hospitality sector, with a particular focus on the impact of technological innovations.

Keywords: hotel, security, distribution, distribution channels, digitalization.

Незважаючи на виклики, пов'язані з військовим конфліктом, готельний бізнес в Україні продовжує приваблювати відвідувачів, що є свідченням його адаптивності та

стійкості. Геополітичні події, такі як конфлікт між Україною та Росією, впливають на готельний бізнес в Україні. Політична ситуація призводить до змін у попиті та потребах гостей, що вимагає готовності готелів до швидкої адаптації. Сфера гостинності відіграє важливу роль у задоволенні різноманітних потреб, від ділових поїздок і тимчасового проживання до відпочинку та туризму. [1].

Сфера гостинності переживає період трансформацій, спричинених рядом факторів, що роблять тему бізнес-адміністрування каналів дистрибуції особливо актуальною і важливою для дослідження. Перш за все, зростання конкуренції в цій галузі ставить під сумнів традиційні стратегії розповсюдження та вимагає нових підходів до залучення та утримання клієнтів. Гості, з свого боку, очікують інноваційних послуг та персоналізованого досвіду, які можуть бути забезпечені завдяки сучасним технологіям

Другий фактор полягає в збільшенні обсягу даних, які збираються готелями про їхніх гостей. Безпека цих даних і їхня ефективна обробка стають критичним завданням в умовах зростаючого обсягу інформації та регуляторних вимог щодо захисту приватності.

Також, зміни в маркетингу і рекламі, спричинені цифровими технологіями і онлайн-продажами, стали невід'ємною частиною стратегій готелів у залежності від технологічних каналів дистрибуції.

Враховуючи всі ці фактори, тема «Бізнес-адміністрування каналів дистрибуції суб'єкта гостинності» з фокусом на технологічний аспект є настільки актуальною, що вона потребує постійного дослідження та оптимізації для забезпечення конкурентоспроможності готелів та забезпечення безпеки даних гостей.

Мета статті. Ця стаття спрямована на вивчення і аналіз сучасних технологічних рішень у каналах дистрибуції суб'єкта гостинності та їхній вплив на бізнес-адміністрування.

Аналіз. Бізнес-адміністрування каналів дистрибуції суб'єкта гостинності - це процес управління та координації механізмів та шляхів, за допомогою яких готель, ресторан, кафе або інший суб'єкт гостинності постачає свої продукти та послуги до клієнтів. Це ключовий аспект у сфері гостинності, оскільки вирішення, яким чином товари та послуги надходять до споживачів, може значно впливати на успішність підприємства.

Успішне бізнес-адміністрування каналів дистрибуції допомагає суб'єктам гостинності максимізувати свій дохід, забезпечити задоволення клієнтів та конкурентоспроможність на ринку. Розглянемо короткий аналіз сучасного стану готелів України (табл 1.).

Таблиця 1

Тренди сучасного стану готелів України

№	Тренд	Опис
1	Безпека та комфорт	Використання технологій для безпеки і комфорту гостей: Готелі активно вдосконалюють свої технологічні рішення для забезпечення безпеки гостей. Це включає в себе застосування додатків для моніторингу стану здоров'я гостей, онлайн-реєстрацію, наявність бомбосховища та контактний менеджмент
2	Онлайн-платформи	Розвиток онлайн-платформ: Готелі активно розвивають свої онлайн-платформи для бронювання, щоб забезпечити зручність для гостей та інформувати їх про заходи безпеки
3	CRM системи	Системи збору та аналізу даних: Готелі використовують системи збору та аналізу даних для прогнозування попиту і оптимізації ціноутворення
4	Платіжні системи	Розвиток електронних платіжних систем: Впровадження електронних платіжних систем дозволяє зменшити фізичний контакт під час розрахунків і підвищити зручність для гостей
5	Дистрибуція	Реорганізація каналів дистрибуції: Готелі переглядають свої стратегії розповсюдження і активно співпрацюють з онлайн-агентствами для залучення більше клієнтів

№	Тренд	Опис
6	Цифровізація	Використання інтернет-маркетингу та соціальних медіа: Готелі активно використовують соціальні медіа для залучення клієнтів і комунікації з ними
7	Кібербезпека	Підвищення кібербезпеки: Зростання кількості онлайн-бронювань і обробки особистих даних гостей призвело до посилення заходів з кібербезпеки для запобігання кібератакам і витокам даних
8	Роль держави і регулювання	Уряд та регулюючі органи можуть впливати на готельний бізнес шляхом прийняття нових нормативів та правил, зокрема у сфері безпеки гостей, медичних вимог і інших аспектів, пов'язаних з війною

Джерело: розроблено автором за матеріалами [2–9]

Узагальнюючи, сучасний готельний бізнес в Україні зосереджується на активному використанні технологічних рішень для підтримки своєї конкурентоспроможності, забезпечення безпеки гостей та оптимізації каналів дистрибуції. При цьому, враховуючи незвичайні обставини, такі як пандемія і геополітичні події, готелі повинні бути готові до змін і швидко адаптуватися до нових реалій для забезпечення сталості свого бізнесу.

Дослідження. Було проведено опитування на тему «Аналіз та оцінка сучасних технологічних рішень в каналах дистрибуції». Основна частина респондентів була у віковій категорії від 18 до 44 років, але також у невеликій кількості відповідь дали респонденти, яким було від 45 до 60 років. Більшість респондентів були жінками – 57.1 %, а респондентів чоловіків було менше – 42.9 % (рис. 1).



Рис. 1. Кількість опитаних респондентів

Джерело: розроблено автором

Першим питанням в опитуванні було «Частота використання готельних послуг». Велика кількість респондентів користується готельними послугами рідко або спорадично – 71.4 %. Нажаль, через тяжке становище в країні, на цей день, готельними послугами користуються не надто часто. Наступне питання, яке було надано респондентам: «Джерела інформації про готельні пропозиції» (рис. 2).

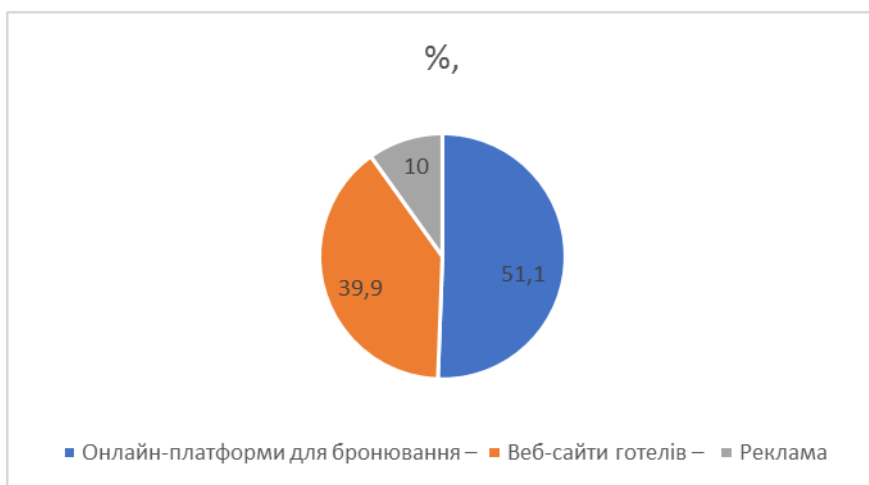


Рис. 2. Джерела інформації про готельні пропозиції

Джерело: розроблено автором

Найчастіше опитані респонденти дізнаються про готельні пропозиції через онлайн-платформи для бронювання – 51.1 %, та через веб-сайти готелів – 39.9 %. І всього лиш 10 % респондентів дізналися про готельні пропозиції через знайомих, рекламу, тощо. Це підкреслює важливість онлайн-присутності готелів.

Наступним питанням до респондентів стало «Які методи ви використовуєте для бронювання готельних номерів». Онлайн-бронювання через веб-сайт готелю (42.9 %) та онлайн-платформи для бронювання (35.8 %) виявилися найпопулярнішими методами бронювання. Інші 21.3 % респонденти або самі приходять до готелю щоб забронювати номер, або використовують телефонний дзвінок для бронювання номеру (рис. 3).

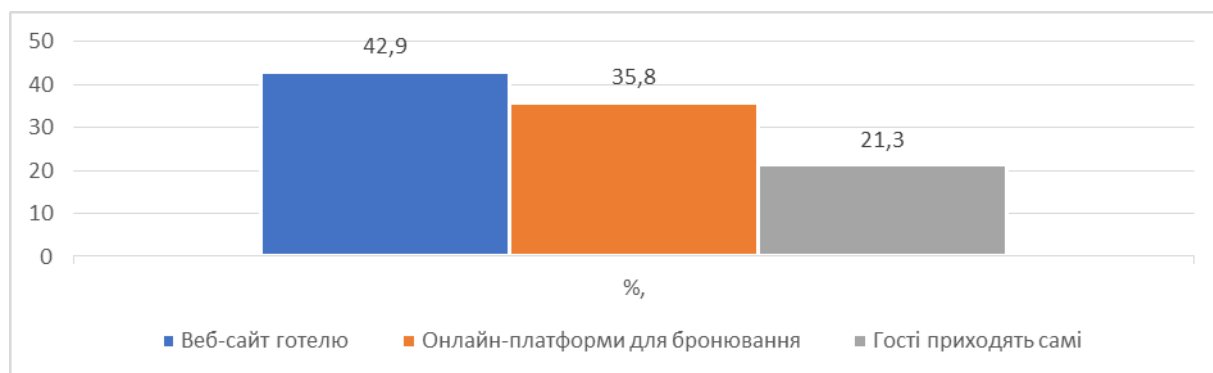


Рис. 3. Методи бронювання готельних номерів

Джерело: розроблено автором

Ще одне питання було стосовно бажаних респондентами технологічних функцій та зручностей. Майже половина респондентів хотіли бачити онлайн реєстрацію та мобільний чек-ін (42.9), що перекликається з попереднім питанням опитування про методи бронювання. На теперішній час в Україні в основному великі готелі мають таку функцію. Також 35.7 % респондентів хотіли б мати змогу керувати своїм номером за допомогою мобільного застосунку, наприклад, керування кондиціонером та освітленням. Також, у респондентів була висока зацікавленість у використанні блокчейн-технологій (34,7 %) та віртуальної реальності (29.6 %) для збагачення досвіду гостей (рис. 4).

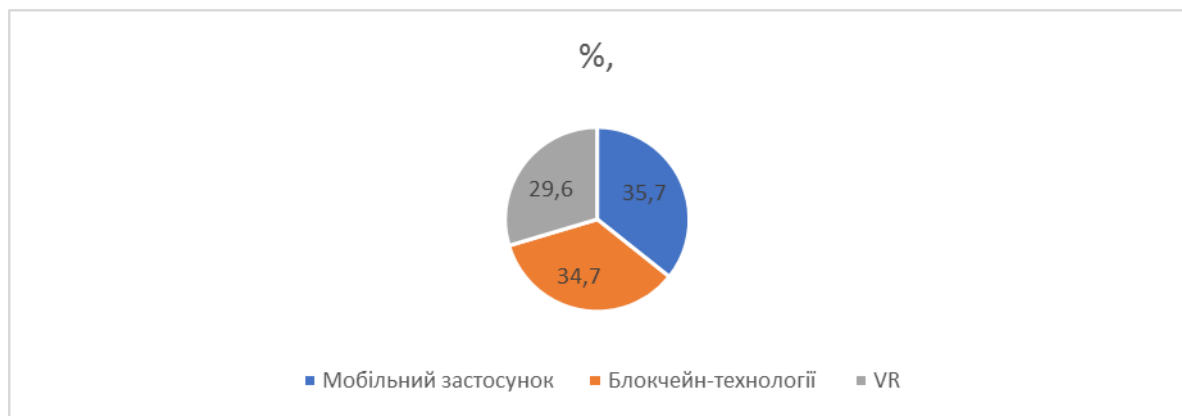


Рис. 4. Технології готельних номерів

Джерело: розроблено автором

Наступний блок питань був присвячений конфіденційності персональних даних респондентів при онлайн-бронюванні. Значна частина респондентів (42.9 %) вважає рівень конфіденційності та захисту своїх персональних даних при онлайн-бронюванні низьким. Це вказує на важливість підвищення кібербезпеки та захисту даних у готелях. Понад третина респондентів (35.7 %) зазначила, що готелі надають інформацію щодо політики конфіденційності докладно, але також були відповіді, що інформація надається загально (14.3 %) або навіть не надається (35.7 %). Це може свідчити про потребу у більш прозорих підходах до захисту даних. Останні 14.3 % респондентів були не впевнені, чи надавали їм дані про політику конфіденційності. Велика частина респондентів (71.4 %) вказала, що час від часу ставить питання щодо захисту своїх персональних даних у готелях. Це свідчить про підвищений рівень обізнаності щодо цієї теми. Останнім питанням було, які інновації хотіли б бачити респонденти у готелях у майбутньому. Було багато варіантів, але більше за інші відділилися два: використання біометричних даних для входу в номер та використання екологічно чистих технологій.

Загалом, результати опитування вказують на важливість технологічних інновацій у готельному бізнесі для покращення зручності гостей, забезпечення захисту даних та залучення нових клієнтів. Також слід звернути увагу на важливість підвищення рівня конфіденційності та захисту персональних даних, а також необхідність розгляду екологічно чистих технологій як інноваційного напрямку.

Готелі можуть використовувати отриману інформацію для оптимізації своєї діяльності та розробки стратегій, спрямованих на поліпшення обслуговування гостей і забезпечення їхньої безпеки. Також важливо враховувати, що під час розгляду технологічних інновацій у готельному бізнесі, готелі повинні враховувати індивідуальні потреби та побажання гостей різного віку і статі, а також враховувати різні джерела інформації, через які гості дізнаються про готельні послуги. Ці дані можуть служити цінним ресурсом для готелів та інших суб'єктів гостинності для вдосконалення своєї стратегії розвитку і впровадження нових технологічних рішень у майбутньому.

Висновок. На основі проведеного дослідження та аналізу сучасних технологічних рішень в каналах дистрибуції суб'єкта гостинності в Україні можна зробити наступні висновки:

1. Технологічні інновації в готельному бізнесі є надзвичайно важливими для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб сучасних гостей.
2. Готелі активно використовують онлайн-платформи для бронювання та власні веб-сайти для привертання клієнтів та інформування їх про готельні пропозиції.
3. Захист персональних даних гостей під час онлайн-бронювання є важливою проблемою, і багато респондентів вважають, що рівень конфіденційності та захисту даних є недостатнім.

4. Гості виявили високий інтерес до інновацій, таких як онлайн реєстрація та мобільний чек-ін, керування номерами через мобільні додатки, використання біометричних даних та екологічно чистих технологій.

5. Готелі повинні розглядати індивідуальні потреби та побажання гостей різного віку та статі, а також підвищувати рівень обізнаності щодо захисту персональних даних та кібербезпеки.

Загальною тенденцією є ріст важливості технологічних інновацій у готельному секторі України, зокрема в контексті підтримки конкурентоспроможності, забезпечення безпеки гостей та підвищення комфорту. Готелі, які інтегрують сучасні технології в свою діяльність та активно працюють над захистом даних та конфіденційністю клієнтів, можуть очікувати успішного розвитку і залучення нових клієнтів. Однак важливо також враховувати індивідуальні потреби гостей та вдосконалювати підходи до забезпечення їхнього комфорту та задоволення.

Ця наукова стаття підкреслює необхідність постійного дослідження і впровадження нових технологічних рішень у готельній сфері України для забезпечення стабільності та успішності готелів у змінних умовах сучасного ринку гостинності.

Список використаних джерел

1. Готельний бізнес в Україні в умовах війни: чому в готелях зростає кількість гостей. <https://visitukraine.today/blog/2150/the-hotel-business-in-ukraine-in-war-conditions-why-the-number-of-guests-is-growing-in-hotels>.

2. World Tourism Organization. (2021). Глобальні тенденції у розподілі гостинних послуг. <https://www.unwto.org/global-trends-in-hospitality-distribution>.

3. Revfine. (2018). Найважливіші канали онлайн-дистрибуції для готелів. <https://www.revfine.com/important-online-distribution-channels-hotels/>.

4. Джонсон, М. (2015). Вплив електронної комерції на канали розподілу в галузі гостинності. Туристичний журнал, 25(3), 45–58.

5. Svitlana Melnychenko, Margarita Boiko, Alla Okhrimenko, Myroslava Bosovska and Nataliia Mazaraki (2020). Foresight technologies of economic systems: evidence from the tourism sector of Ukraine.

6. Мельниченко С., Босовська М. та Охріменко А. (2021). Формування національного туристичного бренду України. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7 (2), 161-169.

7. НЛ Зікій Передумови реструктуризації туристичних підприємств. - Інвестиції: практика та досвід, 2020.

8. Мазаракі, А., Мельниченко, С., Бовш, Л., Ткачук, Т., Зікій, Н., & Романчук, Л. (2022). Фінансово-інвестиційні предикати безпеки розвитку готельної нерухомості. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 182–196.

9. Сміт, Дж. (2010). Стратегії цифрового маркетингу. Видавництво ABC.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
РОМАНЧУК Л. Д.

DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

ГУРОВА К., 2 курс, 2м група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

У статті розглянуто концепцію digital-менеджменту якості в індустрії гостинності. Висвітлюється значення та використання цифрових технологій для підвищення якості послуг, наголошено на необхідності збору та обробки відгуків гостей та реагування на них. Детально розглядаються різні digital-способи для збору фідбеку: онлайн-опитування, відгуки на веб-платформах, QR-коди, чат-боти, соціальні мережі. Наводиться приклад поганого кризового PR-менеджменту та його наслідків для підприємства.

Ключові слова: digital-менеджмент, індустрія гостинності, якість, програмне забезпечення, моніторинг, контроль якості, відгуки, онлайн-репутація, дані, аналізу, фідбек, опитування, QR-коди, чат-боти, соціальні мережі, PR-катастрофа, бойкот.

The article discusses the concept of digital quality management in the hospitality industry. It highlights the importance and use of digital technologies to improve service quality, emphasizing the need to collect and process customer feedback and respond to them. Various digital methods for feedback collection are detailed: online surveys, reviews on web platforms, QR codes, chatbots, social networks. An example of poor crisis PR management and its consequences for the enterprise are presented.

Keywords: digital management, hospitality industry, quality, software, monitoring, quality control, reviews, online reputation, data, analysis, feedback, surveys, QR codes, chatbots, social networks, PR disaster, boycott.

Актуальність. Індустрія гостинності характеризується непростю конкуренцією, де ключовим фактором в конкурентній боротьбі є якість наданих послуг. Ця обставина робить digital-менеджмент якості незамінним інструментом у прагненні підвищення стандартів обслуговування.

Мета цієї статті полягає у досягненні глибокого розуміння теоретичних основ і практичного застосування стратегій digital-менеджменту якості в області гостинності.

У відповідності до обраної мети були поставлені наступні **завдання**:

- аналіз сучасного стану індустрії гостинності з акцентом на використовуване програмне забезпечення;
- дослідження теоретичних засад digital-менеджменту якості;
- оцінка сучасних стратегій та інструментів digital-менеджменту якості, їх ефективність та придатність для використання в сфері гостинності;
- розробка рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій для підвищення якості послуг в індустрії гостинності;
- визначення перспектив розвитку індустрії гостинності за умови активного застосування стратегій digital-менеджменту якості.

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. Всупереч значним перевагам та потенціалу, індустрія гостинності зіткнулася з викликом щодо інтенсивності конкуренції, вимагаючи не лише надання високої якості послуг, але й постійного вдосконалення та адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Саме тому, вивчення та використання стратегій digital-менеджменту якості в цій галузі стає важливою науковою та практичною задачею.

Виклад основного матеріалу досліджень. Індустрія гостинності відрізняється потужною конкуренцією, і надання послуг високої якості є одним із основних факторів конкурентоспроможності підприємства. Саме тому digital-менеджмент якості став

незамінним інструментом для підвищення якості послуг, що пропонують у галузі. Digital-менеджмент якості означає використання програмного забезпечення для моніторингу та контролю якості, збору відгуків, керування онлайн-репутацією, а також дозволяє навчати й сертифікувати працівників. Таке програмне забезпечення зазвичай розміщується в хмарному середовищі та належить до категорії Quality Management System (QMS). Прикладами можуть слугувати системи ALICE, Revinate, Medallia тощо.

Варто зазначити, що сьогодні значний попит на технології «великих даних» (Big Data) та штучного інтелекту, викликаний постійним збільшенням інформації, що потребує опрацювання. Сучасні програми управління готелями, як-от Opera та Fidelio Suite8, забезпечують зберігання та аналіз величезного обсягу даних. В обробці цих даних важливу роль відіграє штучний інтелект, адже машина може обробляти великі обсяги інформації значно швидше ніж людина. Після аналізу тисяч бронювань у минулому, комп'ютер може прогнозувати, які додаткові послуги будуть цікаві для кожного гостя, що поліпшує задоволеність сервісом та відгуки.

На практиці під digital-менеджментом якості здебільшого розуміють такі процеси (рис. 1): збір зворотного зв'язку, його обробку та відповідні дії від закладу гостинності.

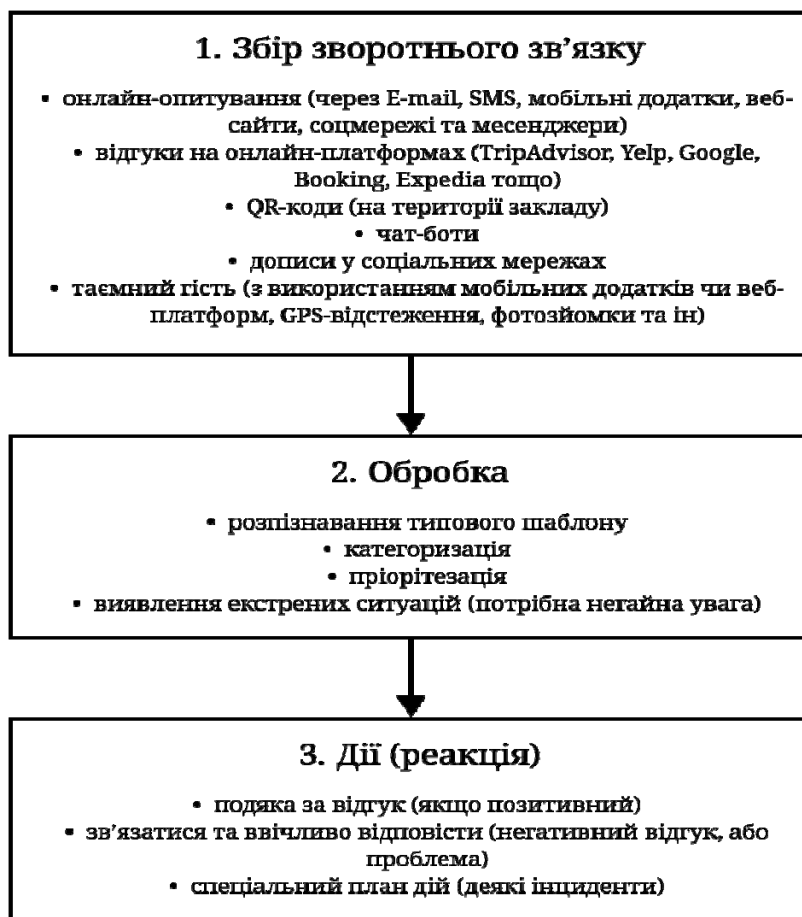


Рис. 1. Процес digital-менеджменту якості

Методів збору фідбеку за історію розвитку індустрії вигадано чимало. Однак, використання сучасних цифрових технологій надає велику перевагу, адже не завжди гості готові вказати персоналу на недоліки при особистому контакті. Найбільш поширеними digital-способами є: онлайн-опитування, відгуки на веб-платформах, QR-коди, чат-боти та дописи у соціальних мережах.

Онлайн-опитування поширюють через e-mail, SMS, мобільні додатки, веб-сайти, соцмережі та месенджери. Онлайн-форми опитувань заповнити швидко та легко, що надає готелям великий обсяг зворотного зв'язку. Для цього способу, як правило, доволі легко використовувати інструменти аналізу даних, що допоможе визначити тенденції та закономірності у побажаннях гостей.

Відгуки на таких онлайн-платформах, як TripAdvisor, Yelp, Google, Booking, Expedia – один із найкращих методів моніторингу задоволеності гостей та порівняльного аналізу із конкурентами. Для бізнесів важливо активно моніторити та реагувати як на позитивний, так і негативний онлайн-фідбек. Взаємодіючи з гостями, підприємства можуть продемонструвати свою відданість управлінню якістю та показати, що всі їхні побажання важливі [1].

Все частіше системи штучного інтелекту та опрацювання природної мови застосовуються для аналізу відгуків клієнтів. Раніше це завдання включало ручний перегляд відгуків, що вимагало значних витрат часу. Зараз же, системи можуть автоматично обробляти відгуки, розпізнавати негативні коментарі та проблеми, які потребують втручання менеджменту [2].

QR-коди. Зручний і економічно ефективний метод збору відгуків. Розміщують по всій території закладу, щоб гості могли сканувати їх за допомогою мобільного пристрою. Перевага – можливість налаштувати відповідно до конкретних потреб підприємства. Наприклад, готелі можуть створювати різні коди для різних зон або для різних типів відгуків [3].

Чат-боти. Використовуються не тільки для збору фідбеку у режимі реального часу, а також як пряму лінію зв'язку зі службою підтримки. Чат-боти можна запрограмувати відповідати на певні ключові слова чи фрази та надавати гостям персоналізовану допомогу і рекомендації.

Чат-боти у готельному бізнесі використовуються не тільки для реагування на скарги чи запитання у службу підтримки, але й для більш унікальних послуг. Японська мережа Holiday Inn, наприклад, створила бота, який рекомендує гостям місцеві визначні пам'ятки та ресторани. Це значно покращує користувацький досвід та, врешті-решт, покращує задоволеність послугами, оцінки на веб-платформах та навіть надає ефект «сарафаного радіо» [4].

Соціальні мережі. На відміну від онлайн-платформ, де відгуки зосереджені на сторінці закладу, у соціальних мережах користувачі залишають їх не тільки на офіційних, а в більшості випадків – на персональних сторінках, за хештегами чи у незалежних групах. Для моніторингу за рівнем задоволеності, скаргами та трендами використовуються спеціальні інструменти на кшталт Brandwatch.

Окрім новітніх digital-способів, які майже замінили більшість «традиційних» способів, таємний гість не тільки не втратив актуальності, а й трансформувався, ставши ще кориснішим, ніж будь-коли. Сьогодні таємні гості користуються різноманітними цифровими інструментами та технологіями для проведення своїх оцінок. Підприємства використовують мобільні додатки чи спеціальні веб-платформи для роздачі завдань і збору даних. Ці програми часто містять такі функції, як GPS-відстеження, фотозйомка та форми звітів для кожного з необхідних етапів, що дозволяє значно збільшити кількість та точність даних і, врешті-решт, цінність фідбеку.

Отриманий зворотний зв'язок від гостей потрібно обробити для подальшого реагування. Результат аналізу відгуків – розпізнати типовий шаблон, категоризувати, пріоритезувати, а також виявити потенційні екстрені ситуації, які потребують негайної уваги [5].

Реагування на фідбек, в залежності від результатів аналізу, відрізняється. В більшості випадків достатньо зв'язатися з гостем чи ввічливо відповісти, щоб продемонструвати серйозність ставлення до його проблеми. Хоча для деяких інцидентів необхідно розробити спеціальний план дій та прослідкувати за його виконанням. Варто зазначити, що не менш важливо вчасно реагувати на конфліктні ситуації та екстрені випадки, тобто не допустити перетворення диму на велике полум'я, яке, в гіршому, може призвести до PR-катастрофи. І обов'язково вживати заходів, щоб унеможливити подібне в майбутньому.

Прикладом неправильної та невчасної реакції на кризову подію став ресторан Variano у Львові. Роман, що хворіє на ДЦП, замовив столик у закладі. Коли прийшов, то співробітники виштовхали хлопця через ніби-то підозрілий вигляд. Ця історія швидко поширилась у соцмережах та ЗМІ. Замість того, щоб вибачитися та вжити адекватних заходів, ресторан звинуватив Романа у брехні та заперечував інцидент. Це призвело до PR-катастрофи – значного розповсюдження в інтернеті, безлічі негативних відгуків у Facebook та Google maps, падіння рейтингу до двох зірок, публічного осуду та закликів бойкотувати, що відомо як «cancel culture», тобто, культура скасування.

Соціальні мережі можуть стати як джерелом PR-катастроф, так і навпаки – потужною основою для залучення нових гостей та підвищення лояльності вже існуючих. Правильні дії персоналу та налаштовані інструменти digital-менеджменту якості можуть стати поштовхом до появи вірусних дописів чи відео, які є додатковою ефективною рекламою.

На поточному етапі еволюції цифрового менеджменту якості в галузі гостинності, зусилля зосереджуються на використанні розширених аналітичних систем та прогнозувальних моделей, не тільки для підвищення якості обслуговування, але і для надання персоналізованого досвіду кожного гостя. Ці системи відстежують вподобання гостей, історію бронювань і поведінку, щоб надавати персоналізовані рекомендації та пропозиції. Такий глибокий аналіз даних також дозволяє готелям краще розуміти своїх клієнтів і надавати їм кращий сервіс, що в свою чергу веде до більш високої лояльності клієнтів та повернення дохідності.

Базуючись на рекомендаціях експертів в сфері digital-менеджменту якості та враховуючи викладений матеріал, можна розробити наступні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій для підвищення якості послуг в індустрії гостинності:

- використовуйте програмне забезпечення для моніторингу та контролю якості, збору відгуків та управління онлайн-репутацією. Прикладами можуть бути такі системи, як ALICE, Revinate, Medallia, Mews [6];
- застосуйте штучний інтелект для обробки та аналізу великих обсягів даних;
- використовуйте цифрові канали для збору фідбеку від клієнтів: онлайн-опитування, відгуки на веб-платформах, QR-коди, чат-боти та соціальні мережі;
- моніторинг відгуків клієнтів на веб-платформах та активне реагування як на позитивний, так і негативний онлайн-фідбек;
- використовуйте QR-коди для нелінійного, миттєвого збору відгуків;
- чат-боти можуть бути корисними не лише для зворотного зв'язку, але і для надання корисних рекомендацій у реальному часі;
- використовуйте соціальні медіа для моніторингу задоволеності гостей, скарг та трендів у даній галузі;
- впровадження та навчання персоналу використовувати соціальні мережі для покращення маркетингових стратегій та підвищення репутації бренду;
- швидке реагування на негативні відгуки та конфліктні ситуації в онлайн-середовищі є дуже важливим;
- завчасне впровадження плану дій для вирішення конфліктних ситуацій, які можуть мати негативний вплив на репутацію компанії;
- систематичний збір зворотного зв'язку від гостей дозволяє вчасно реагувати на проблеми та покращувати якість послуг.

Усі ці рекомендації допоможуть підприємству індустрії гостинності покращити якість послуг та стати більш конкурентоспроможним в цій динамічній галузі [7].

Висновки. Digital-менеджмент якості та використання його інструментів – невід'ємна частина управління якістю в сучасних закладах гостинності. Для задоволеності та лояльності гостей необхідно, щоб працював увесь ланцюг digital-менеджменту якості, а саме: збір зворотного зв'язку, обробка та адекватна реакція. Це також дозволить залучити нових гостей та залишатися конкурентоспроможними.

Список використаних джерел

1. Catron D. Tripadvisor, Airbnb, Expedia, Booking.com web traffic bodes well for 2023. URL: <https://www.phocuswire.com/tripadvisor-airbnb-expedia-booking-2023-travel>
2. The team at Revfine. How to use Artificial Intelligence in the Hospitality Industry. 2023. URL: <https://www.revfine.com/artificial-intelligence-hospitality-industry/>
3. Valtonen A. How to Collect Feedback. 2022. URL: <https://beamian.com/how-to-collect-feedback-from-virtual-event-participants/>
4. Bespoke Inc. Meet Bebot, Japan's First AI Chatbot for Hotels, Now Available at Holiday Inn Osaka Namba. 2017. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/meet-bebot-japans-first-ai-chatbot-for-hotels-now-available-at-holiday-inn-osaka-namba-300467255.html>
5. Maonaigh G., Townsend S. Customer feedback strategy: How to collect, analyze and take action. 2019. URL: <https://www.intercom.com/blog/customer-feedback-strategy/>
6. HTN Editors. Stay Hospitality Selects Mews to Automate Hotel Operations and Enhance the Quality of the Guest Experience. 2023. URL: <https://hoteltechnologynews.com/2023/07/stay-hospitality-selects-mews-to-automate-hotel-operations-and-enhance-the-quality-of-the-guest-experience/>
7. Kendra. 5 Strategies to Improve Service Quality in Your Hotel. 2023. URL: <https://prenohq.com/blog/5-strategies-to-improve-service-quality-in-your-hotel/>
8. Mazaraki, A., Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., & Okhrimenko, A. (2018). Formation of the national tourism system of Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 16 (1), 68-84.
9. Mazaraki, A. A., Boiko, M. H., Bosovska, M. V., & Kulyk, M. V. (2020). Multi-agent information service system of managing integration processes of enterprises. Natsional'nyi Hirnychiy Universytet. Naukovyi Visnyk, (3), 103–108.
10. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Bovsh, L., & Okhrimenko, A. (2018). Investment attractiveness of the Ukrainian tourism system. Investment management and financial innovations, (15, Iss. 4), 193–209.
11. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. Models of the Industrial Revolution 5.0. // 2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES), October 20–22, 2022 Scopus
12. Mazaraki A.A., Boiko M.H., Bosovska M.V., Kulyk M.V. Digital transformation of revenue management data// 2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES), October 20-22, 2022 Scopus
13. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska, M., Kulyk M. Concept system of higher education quality management, 2021 IEEE 20th International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES) Scopus

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОСОВСЬКОЇ М. В.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ

КЛИМЕНКО Є., 2 курс, 2м група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

У даній статті розглядається актуальна проблема управління інноваціями в галузі гостинності. Стаття аналізує виклики, що стоять перед суб'єктами гостинності у процесі впровадження інновацій, і пропонує стратегії для їх подолання. Розділи статті досліджують важливість інновацій, основні виклики, які виникають в цій галузі, а також розглядають стратегії управління інноваціями, оцінку їхньої ефективності та забезпечення сталості інноваційного процесу. Ця стаття містить цінні відомості для суб'єктів гостинності, які прагнуть зберегти конкурентну перевагу та розвивати свій бізнес у сучасному конкурентному середовищі.

Ключові слова: управління інноваціями, галузь гостинності, виклики інновацій, стратегії управління інноваціями, оцінка ефективності інновацій, сталість інноваційного процесу, клієнтська орієнтованість, співпраця та партнерства, аналіз конкурентів і ринку, використання технологій, спрощення процесів, культура інновацій, стратегія розвитку інновацій, конкурентоспроможність, відстеження результатів, сучасні вимоги гостей.

This article addresses the pressing issue of innovation management in the hospitality industry. The article analyzes the challenges faced by hospitality entities in the process of innovation implementation and proposes strategies to overcome them. Its sections delve into the importance of innovation, the primary challenges in the field, and explore strategies for innovation management, assessing their effectiveness and ensuring the sustainability of the innovation process. This article contains valuable insights for hospitality entities striving to maintain a competitive edge and develop their business in the contemporary competitive landscape.

Keywords: innovation management, hospitality industry, innovation challenges, innovation management strategies, evaluation of innovation effectiveness, sustainability of innovation process, customer orientation, collaboration and partnerships, competitor and market analysis, technology utilization, process simplification, innovation culture, innovation development strategy, competitiveness, results tracking, contemporary guest requirements.

Актуальність теми. Гостинність – це одна з ключових галузей, яка створює комфорт та задоволення для гостей та клієнтів. В сучасному світі суб'єкти гостинності повинні постійно вдосконалювати свої послуги та пристосовуватися до змінних потреб клієнтів. Інновації грають важливу роль у цьому процесі, дозволяючи суб'єктам гостинності не тільки зберігати свою конкурентоспроможність, але й виходити на новий рівень якості та обслуговування.

Актуальність управління інноваційними процесами в галузі гостинності стає дедалі більшою, оскільки конкуренція в цьому секторі постійно зростає, а клієнти стають більш вимогливими. Суб'єкти гостинності, будь то готелі, ресторани, туристичні агентства чи інші, повинні бути готові до впровадження нововведень, щоб задовольняти потреби ринку та зберігати свою привабливість.

Метою даної статті є розгляд аспектів управління інноваціями в сфері гостинності. Ми дослідимо теоретичні основи інноваційного управління, важливість інновацій для галузі гостинності, стратегії управління інноваціями та виклики, з якими суб'єкти гостинності можуть стикатися при впровадженні інноваційних рішень. Ця стаття розглядається як посібник для суб'єктів гостинності, які бажають підвищити ефективність свого бізнесу та виходити за межі традиційних підходів.

Продовження дослідження інновацій у сфері гостинності не тільки допоможе галузі зберегти її важливе місце на ринку, але й сприятиме зростанню якості обслуговування для гостей та клієнтів, створюючи більш комфортні та незабутні враження.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі гостинності інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та відповіді на змінюючі потреби клієнтів. Інноваційні підходи можуть бути різноманітними та включати в себе:

Впровадження технологій

Один з найбільш помітних інноваційних підходів у галузі гостинності - це впровадження сучасних технологій. Це може включати в себе використання мобільних додатків для бронювання номерів та столів у ресторанах, використання безконтактних карток для входу в готелі, а також використання штучного інтелекту для автоматизації процесів обслуговування клієнтів [1].

Розвиток нових послуг та продуктів

Сфера гостинності завжди в пошуках нових способів задоволення клієнтів. Інновації можуть призвести до розвитку нових послуг та продуктів, які відповідають потребам сучасних мандрівників та гостей. Наприклад, готелі можуть пропонувати ексклюзивні тури, кулінарні заняття або еко-досвіди [2].

Створення нестандартних просторів

Інновації можуть включати в себе створення нестандартних готельних номерів та об'єктів гостинності. Це може бути готель на деревах, куполоподібний готель або готель під водою. Такі унікальні простори надають гостям незабутні враження та сприяють розрізненню бренду [3].

Сталість та екологічність

Інновації включають в себе і питання сталості та екологічності. Готелі та ресторани можуть розробляти екологічно чисті ініціативи, використовувати відновлювані джерела енергії та зменшувати викиди CO₂. Це не тільки сприяє збереженню навколишнього середовища, але й приваблює екологічно свідомих гостей [6].

Залучення стартапів та інноваційних компаній

Співпраця з інноваційними компаніями та стартапами може призвести до нових інноваційних рішень. Багато готелів та ресторанів активно шукають можливості для співпраці з молодими компаніями, які розробляють інноваційні технології та послуги [5].

Співпраця з інноваційними компаніями може бути ключовим фактором у досягненні цих цілей та розвитку нових інноваційних рішень, які сприятимуть зростанню бізнесу в сфері гостинності [8].

Створення культури інновацій [7]

Створення культури інновацій в організації важливо для постійного розвитку інноваційних проектів. Це передбачає поширення усвідомлення важливості інновацій серед персоналу, створення механізмів для збору ідей від співробітників та підтримку новаторського мислення. Компанії, які активно сприяють інноваціям та пропонують стимули для розробки нових ідей, мають більший шанс здобути конкурентну перевагу на ринку гостинності.

Формування стратегії розвитку інновацій [8]

Створення конкретної стратегії розвитку інновацій є важливим кроком для суб'єктів гостинності. Ця стратегія повинна визначати цілі і завдання, а також ресурси, які будуть виділені для реалізації інноваційних ідей. Вона має бути гнучкою та враховувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Загальна мета цих стратегій полягає в тому, щоб суб'єкти гостинності могли створити інноваційні рішення, які відповідають вимогам ринку та споживачів, і підтримувати стійкий розвиток в цій галузі. Ретельно розроблена та реалізована стратегія інновацій може допомогти зберегти конкурентну перевагу та забезпечити успішну діяльність в галузі гостинності.

Важливість інновацій у сфері гостинності

Сфера гостинності є сильно конкурентною та динамічною галуззю, де інновації відіграють важливу роль у забезпеченні успіху та стійкості підприємств. Важливість інновацій в гостинності виявляється у багатьох аспектах:

Інновації дозволяють суб'єктам гостинності покращувати якість обслуговування клієнтів та гостей. Це може включати в себе розвиток нових стандартів обслуговування, вдосконалення процесів прийому та обслуговування гостей, а також впровадження нових послуг та сервісів.

Інновації можуть робити суб'єкти гостинності більш привабливими для потенційних клієнтів. Нові технології, нестандартні послуги чи ексклюзивні пропозиції можуть стати конкурентною перевагою, яка привертає більше клієнтів та гостей.

Інновації допомагають суб'єктам гостинності зберігати та збільшувати свою конкурентоспроможність. Завдяки інноваційним рішенням, готелі, ресторани, туристичні агентства та інші підприємства можуть виходити вперед у змаганні за клієнтів та ринкову частку.

Інновації можуть допомагати суб'єктам гостинності зменшити витрати та оптимізувати управління ресурсами. Впровадження нових технологій і підходів може призвести до покращення робочих процесів, зменшення витрат на енергію та воду, а також до збільшення продуктивності персоналу.

Інновації сприяють покращенню репутації підприємств галузі гостинності та збільшенню лояльності клієнтів. Гості та клієнти завжди шукають нові та цікаві враження, і суб'єкти гостинності, які постійно пропонують щось нове, зазвичай мають більше можливостей залучити та утримати клієнтів.

Загалом, інновації стають невід'ємною частиною успіху суб'єктів гостинності, допомагаючи підвищити якість обслуговування, залучати нових клієнтів та підтримувати конкурентоспроможність у сучасному світі гостинності. У наступних розділах ми розглянемо стратегії управління інноваціями та практичні аспекти їх впровадження.

Стратегії управління інноваціями в сфері гостинності

Ефективне управління інноваціями в сфері гостинності вимагає розробки стратегій та планів дій. Нижче розглянемо кілька ключових стратегій, які можуть бути успішними для суб'єктів гостинності:

Спрямованість на клієнта [2]

Однією з ключових стратегій є акцент на потреби та очікування клієнтів. Гості сфери гостинності є серцем цієї галузі, тож розробка інновацій повинна ґрунтуватися на їхніх потребах. Суб'єкти гостинності можуть впроваджувати інновації, які поліпшують якість обслуговування, забезпечують більшу зручність та роблять перебування гостей незабутнім.

Співпраця та партнерства [4]

Співпраця з іншими суб'єктами гостинності та технологічними компаніями може бути важливою стратегією. Спільна розробка та впровадження інноваційних рішень може сприяти обміну ресурсами та знаннями, що може бути вигідним для всіх сторін.

Аналіз конкурентів та ринку [3]

Для успішного управління інноваціями важливо ретельно вивчати конкурентів та аналізувати ринок. Це допомагає ідентифікувати можливості для інновацій та створення унікальних продуктів та послуг.

Цілеспрямоване використання технологій [1]

Сучасні технології є потужним інструментом для інновацій в галузі гостинності. Від використання штучного інтелекту для персоналізації обслуговування до впровадження IoT-рішень для управління готелем, технології можуть революціонізувати галузь.

Спрощення процесів [6]

Управління інноваціями також включає у себе спрощення та оптимізацію процесів. Покращення операційної ефективності може допомогти виділити ресурси для інноваційних проєктів та підвищити якість обслуговування.

Оцінка ефективності і відстеження результатів [5]

Ключовою складовою стратегії є оцінка ефективності і відстеження результатів. Суб'єкти гостинності повинні встановити метрики успіху та системи моніторингу для визначення, наскільки інновації впливають на бізнес.

Застосування цих стратегій дозволить суб'єктам гостинності ефективно управляти інноваціями та досягати сталості та конкурентоспроможності у цій динамічній галузі.

Основні виклики інновацій у галузі гостинності

Впровадження інновацій в сфері гостинності допомагає покращити якість обслуговування та забезпечити конкурентоспроможність, але цей процес супроводжується рядом викликів та перешкод, які варто враховувати:

Високі витрати на інновації

Впровадження інновацій часто вимагає значних фінансових витрат. Сфера гостинності може бути обмеженою в ресурсах, що може бути перешкодою для фінансування інноваційних проєктів [1]. Проте, враховуючи довгострокові переваги, інвестиції в інновації можуть виявитися виправданими.

Сезонність та коливання попиту

Сфера гостинності часто піддається сезонним коливанням та змінам у попиті [4]. Це може створювати труднощі у плануванні та впровадженні інновацій, оскільки вони повинні бути призначені для ефективного використання ресурсів як в піковий, так і позапіковий періоди.

Труднощі у виборі правильних інноваційних рішень

Сфера гостинності включає багато різноманітних послуг та компонентів [3]. Вибір правильних інновацій може бути викликом, оскільки не всі інновації можуть бути підходящими для конкретного підприємства. Важливо проводити дослідження ринку та аналізувати потреби клієнтів для вибору належних інновацій [2].

Опір з боку старих структур та культури організації

Зміни можуть зазнати опору з боку старих структур та корпоративної культури [5]. Опір цей може ускладнювати впровадження інновацій. Для подолання цього виклику важливо створити сприятливу атмосферу та використовувати методи залучення та навчання персоналу.

Наявність та кваліфікація персоналу

Управління інноваціями вимагає висококваліфікованого персоналу, здатного розробляти та впроваджувати нові ідеї [6]. Забезпечення належного навчання та розвитку персоналу є важливим фактором успішного впровадження інноваційних рішень.

Заслуговуючи уваги та вирішуючи ці виклики, суб'єкти гостинності можуть покращити свою інноваційну діяльність та забезпечити сталість та конкурентоспроможність у цій динамічній галузі.

Способи оцінки ефективності інновацій в сфері гостинності

Оцінка ефективності інновацій є важливою складовою управління інноваціями в гостинності. Вона допомагає визначити, наскільки успішно були впроваджені інноваційні рішення та як вони вплинули на бізнес підприємства. Нижче розглянемо деякі способи оцінки ефективності інновацій в сфері гостинності:

Моніторинг фінансових показників

Один із основних способів оцінки ефективності інновацій – це аналіз фінансових показників. Суб'єкти гостинності можуть вимірювати зміни в прибутковості, витратах, обсягах продажів та інших фінансових параметрах після впровадження інновацій. Це допомагає визначити, чи призвели інновації до збільшення доходів та зменшення витрат.

Задоволеність клієнтів

Важливим показником ефективності інновацій є задоволеність клієнтів. Збільшення рівня задоволеності, пов'язане з інноваційними послугами або змінами, може свідчити про успішність впровадження інновацій.

Збільшення конкурентоспроможності

Спостереження за тим, як інновації впливають на конкурентоспроможність підприємства в галузі гостинності, також є важливим аспектом оцінки. Порівнюючи себе з іншими гравцями на ринку, можна визначити, наскільки інновації допомагають зберегти або підвищити позиції на ринку.

Зменшення витрат та підвищення продуктивності

Якщо інновації спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, то можна оцінити їх ефективність через зменшення витрат та підвищення продуктивності. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління може призвести до скорочення робочого часу та витрат на операції.

Внутрішні метрики та показники продуктивності

Специфічні інноваційні проекти можуть вимагати внутрішніх метрик та показників продуктивності для оцінки ефективності. Наприклад, в готельній галузі може використовуватися показник виручки на одного гостя або кількість бронювань через мобільний додаток.

Оцінка ефективності і відстеження результатів [5]

Оцінка ефективності інновацій є важливим завершальним кроком у процесі управління інноваціями в галузі гостинності. Спостереження за результатами допомагає визначити, наскільки інновації впливають на бізнес та як можна вдосконалити подальші інновації. Для цього важливо визначити ключові показники ефективності (KPI) та систему моніторингу, яка дозволить відстежувати їх виконання.

Збирання даних та аналіз результатів інноваційних проектів допомагає з'ясувати, чи виправдовують вони витрати, і які зміни можна внести для покращення їхньої ефективності. Також цей процес допомагає виокремити найбільшу цінність інновацій та визначити, які саме аспекти бізнесу потребують додаткового удосконалення. Набуті знання та досвід можуть бути використані для подальшого розвитку і вдосконалення інноваційних проектів.

Забезпечення сталості інноваційного процесу [6]

Сталість інноваційного процесу в сфері гостинності є важливою для тривалого успіху. Для забезпечення сталості інновацій, суб'єкти гостинності повинні регулярно оцінювати свою інноваційну стратегію та пристосовувати її до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Крім того, важливо залучати персонал до процесу інновацій та надавати їм можливість пропонувати власні ідеї.

Завдяки цьому підходу, суб'єкти гостинності можуть створити ефективну систему управління інноваціями, яка дозволить забезпечити сталість та конкурентоспроможність у галузі гостинності.

Оцінка ефективності інновацій в гостинності - це важливий етап у процесі управління інноваціями. Вона допомагає визначити, чи варто продовжувати інвестувати в певні інноваційні проекти, які призвели до позитивних результатів, і виправдовують витрати та зусилля, вкладені в їх впровадження.

Висновки. Управління інноваціями в сфері гостинності є критично важливим аспектом для сучасних готелів, ресторанів, туристичних агентств та інших суб'єктів галузі. Активне впровадження інновацій може призвести до підвищення якості обслуговування, залучення нових клієнтів, збільшення конкурентоспроможності та збереження репутації в галузі гостинності.

Важливо розглядати інновації як стратегічний інструмент для досягнення більшого успіху та сталості бізнесу. При цьому важливо бути відкритим до нових ідей, активно досліджувати ринок та встановлювати партнерські відносини з іншими суб'єктами гостинності та технологічними компаніями.

Управління інноваціями вимагає ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, розробки стратегій та планів дій, оцінки ефективності та відстеження результатів. Важливо також враховувати виклики, які можуть виникнути під час впровадження інновацій, і шукати рішення для їх подолання.

У сучасному світі гостинності інновації стають визначальним фактором успіху. Ті, хто активно впроваджує інноваційні рішення, мають можливість привертати більше клієнтів, збільшувати прибуток та залишатися конкурентоспроможними в галузі гостинності. Завдяки інноваціям, суб'єкти гостинності можуть створювати незабутні враження для своїх клієнтів та розвивати бізнес урізноманітненням та впровадженням нових технологій та сервісів.

Зважаючи на важливість інновацій у галузі гостинності, дослідження та розробка нових інноваційних підходів мають вирішальне значення для підтримки сталого росту та конкурентоспроможності суб'єктів гостинності. Інновації можуть забезпечити покращення якості обслуговування, зменшення витрат та збільшення задоволеності клієнтів. Проте, впровадження інновацій в цій галузі супроводжується викликами, такими як високі витрати, сезонність та опір з боку старих структур.

З метою ефективного управління інноваціями в сфері гостинності, важливо використовувати різні стратегії, такі як спрямованість на клієнта, співпраця та партнерства, аналіз конкурентів та ринку, цілеспрямоване використання технологій, спрощення процесів, а також створення культури інновацій та формування стратегії розвитку інновацій. Ці підходи допомагають створити інноваційні рішення, які відповідають потребам ринку та споживачів та забезпечують сталість та конкурентоспроможність суб'єктів гостинності.

Після впровадження інноваційних проектів важливо проводити оцінку їхньої ефективності та відстежувати результати. Цей процес дозволяє набути досвід та знання для подальшого розвитку та удосконалення інновацій. Забезпечуючи сталість інноваційного процесу та враховуючи потреби ринку, суб'єкти гостинності можуть зберігати свою конкурентну перевагу та підтримувати успішну діяльність у цій динамічній галузі.

Список використаних джерел

1. Smith, J. (2022). "The Role of Innovation in the Hospitality Industry." *Hospitality Management Journal*, 39(2), 123–137.
2. Johnson, A. (2021). "Innovation Strategies in the Hotel Sector: Case Studies from Leading Chains." *Journal of Tourism Research*, 28(4), 567–581.
3. Brown, M. (2020). "Managing Innovation in Restaurants: Best Practices and Challenges." *International Journal of Gastronomy and Culinary Arts*, 10(3), 234–248.
4. Chen, L. (2019). "The Impact of Technological Innovations on Hotel Performance." *Tourism Economics*, 25(6), 935–950.
5. Gupta, S. (2018). "Innovation in Tourism and Hospitality: The Case of Airbnb." *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 45–53.
6. O'Connor, P. (2017). "Innovation in Hospitality: A Comprehensive Review." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1246–1279.
7. Anderson, R. (2016). "Managing the Human Element of Innovation in the Hospitality Industry." *Journal of Organizational Excellence*, 35(1), 76–92.
8. Robinson, C. (2015). "Sustainability and Innovation in the Hotel Industry: An Exploratory Study." *Journal of Sustainable Tourism*, 22(6), 819-836.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ОХРИМЕНКО А. Г.

МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ЛУГОВА К., 2 курс, 2м група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес адміністрування у сфері гостинності»

У науковій статті визначено методичний базис антикризового управління та важливість дотримання його на підприємстві. Обґрунтована актуальність даної теми, перелічені дії по запобіганню кризи на підприємстві, етапи антикризового управління, а також розкритий процес антикризового управління та зазначені економічні функції на підприємстві. Запропоновані рекомендації щодо процесу вирішення кризи на підприємстві.

Ключові слова: антикризове управління готельним підприємством, антикризовий менеджмент, готельне підприємство, методичні аспекти антикризового управління, запобігання кризи, економічні функції.

The article defines the methodical foundations of anti-crisis management and the importance of its observance at the enterprise. The relevance of this topic is substantiated, the actions to prevent a crisis at the enterprise are listed, the stages of anti-crisis management are disclosed, as well as the process of anti-crisis management and the specified economic functions at the enterprise. Proposed recommendations regarding the process of resolving the crisis at the enterprise.

Key words: anti-crisis management of a hotel enterprise, anti-crisis management, hotel enterprise, methodical aspects of anti-crisis management, crisis prevention, economic functions.

Актуальність теми. Впровадження ефективного антикризового менеджменту є однією з умов успішного ведення готельного бізнесу. У глобалізованій економіці готельні підприємства постійно стиснуті кризами різного роду та ступенями складності і їх діяльність особливо чутлива до раптових змін. Досить часто недостатня підготовленість керівного персоналу до своєчасного виявлення кризових явищ або відсутність своєчасного реагування на них призводить до різноманітних негативних ситуацій, наслідком яких є виникнення кризи.

Тому необхідність антикризового менеджменту зростає з кожним днем та являє собою систему дій та заходів, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій, які можуть виникнути в діяльності підприємства. Це може бути викликано різними причинами, такими як економічна нестабільність, зменшення попиту на послуги, недостатній контроль над витратами, неправильне планування тощо.

Антикризове управління включає в себе аналіз фінансового стану підприємства, розробку стратегії дій, складання плану відновлення, оптимізацію виробничих процесів, перегляд маркетингової стратегії, пошук нових ринків збуту, пошук можливостей для зниження витрат та інші дії, які допоможуть підприємству подолати кризу та стати стійкішим до подібних ситуацій у майбутньому.

Теоретичні та методичні аспекти антикризового управління є важливими для суб'єкту гостинності, оскільки дозволяють ефективно реагувати на кризові ситуації та запобігати їх виникненню. Методичні аспекти в антикризовому управлінні готелів є дуже важливими, оскільки в готельній індустрії кризові ситуації можуть виникати з різних причин: надзвичайні природні події, епідемії, економічні кризи, терористичні атаки та інші. Вони допомагають забезпечувати надійний та ефективний захист готелю від кризових ситуацій, а також забезпечують готельному бізнесу здатність протистояти негативним наслідкам таких ситуацій та продовжувати свою діяльність.

Результати дослідження. Дослідженням теми особливостей антикризового управління займалися такі українські науковці, як Кривов'язюк І.В, Скібіцька Л.І., Костриченко В.М., Подлевська О.М., Іванова Н.С. та інші. Основна мета цих робіт полягає у покращенні ефективності та стабільності готельних підприємств в умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління дає змогу отримати достовірну інформацію про проблеми підприємства та надати керівні орієнтири, які дозволяють регулювати та контролювати критичний стан організації та застосовувати необхідні методи, що знижують ризик негативних наслідків кризи, а також складається з комплексу заходів, спрямованих на збереження фінансової стабільності, покращення ефективності виробництва та збільшення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи.

При розробці антикризового управління керівництво повинно діяти практично та планувати заходи забезпечення безпеки та мінімізації ризиків кризових ситуацій. Для цього слід виконати наступні дії:

Таблиця 1

Дії керівництва по запобіганню кризи на підприємстві

1. Оцінити ризики:	Керівництво повинно здійснити аналіз потенційних загроз та оцінити вплив кризових ситуацій на бізнес-процеси готелю. Це допоможе виокремити найбільш критичні області та розробити плани дій для запобігання та мінімізації ризиків
2. Розробити стратегію:	Керівництво повинно розробити стратегію антикризового управління, яка буде включати плани дій для кожного випадку кризової ситуації. Ця стратегія повинна бути детально описана, зрозуміла та доступна для всього персоналу готелю
3. Залучити персонал:	Керівництво повинно залучити персонал до розробки та впровадження планів антикризового управління. Це буде означати, що всі працівники готелю зрозуміють свої ролі та обов'язки під час кризових ситуацій
4. Провести навчання та тренінги:	Керівництво повинно забезпечити навчання та тренінги для персоналу щодо дій під час кризових ситуацій. Це допоможе збільшити ефективність антикризового управління та знизити ризики для гостей та працівників готелю
5. Визначити систему моніторингу та оцінки ризиків:	Керівництво повинно визначити систему моніторингу та оцінки ризиків. Це допоможе якнайшвидше вирішити кризову ситуацію з найменшими втратами для готелю

Планування дій є дуже важливою складовою при запобіганні кризи в готельному підприємстві. Якщо керівництво не буде мати плану дій, то підприємство може зазнати серйозних втрат і негативного впливу на репутацію. Сплановані дії є важливими тому що вони: передбачають небезпеки; зменшують витрати; зберігають репутацію; підвищують впевненість.

Таблиця 2

Основні етапи антикризового управління підприємством:
1. Аналіз стану підприємства: оцінка фінансової стійкості, виявлення проблемних сфер діяльності, визначення причин кризової ситуації
2. Розробка та впровадження плану заходів: визначення пріоритетів, планування бюджету та ресурсів, розробка стратегії розвитку підприємства в умовах кризи
3. Оптимізація виробничих процесів: удосконалення технологій виробництва, зменшення витрат на енергоносії, збільшення продуктивності праці
4. Оптимізація фінансової діяльності: підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, зменшення непотрібних витрат, підвищення ліквідності підприємства
5. Підвищення конкурентоспроможності: залучення нових клієнтів, підвищення якості послуг, розширення асортименту послуг
6. Вивчення ринку та аналіз конкурентів: аналіз ринку, визначення тенденцій та можливостей, вивчення конкурентів та їхніх стратегій
7. Систематичне контролювання та оцінка результатів заходів: моніторинг показників діяльності підприємства

Також при розробці антикризового управління важливо враховувати методичні аспекти. Методичні аспекти антикризового управління – це збір і систематизація різних методів, прийомів, процедур та підходів, які використовуються для розробки та реалізації стратегій управління, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій у

готельних підприємствах, а також підприємствах, установах, організаціях, державних та міжнародних організаціях.

Методичні аспекти антикризового управління забезпечують надійність, ефективність та економічну доцільність вирішення проблем, що виникають під час кризових ситуацій, та підвищують загальний рівень готовності організацій до них. Ці методичні аспекти можуть включати в себе такі елементи, як аналіз кризової ситуації, планування дій, координація, комунікація, моніторинг та оцінка, які допомагають розробляти та впроваджувати комплексні стратегії управління кризовими ситуаціями.

Процес антикризового управління полягає у структурно-логічній схемі поетапних дій:

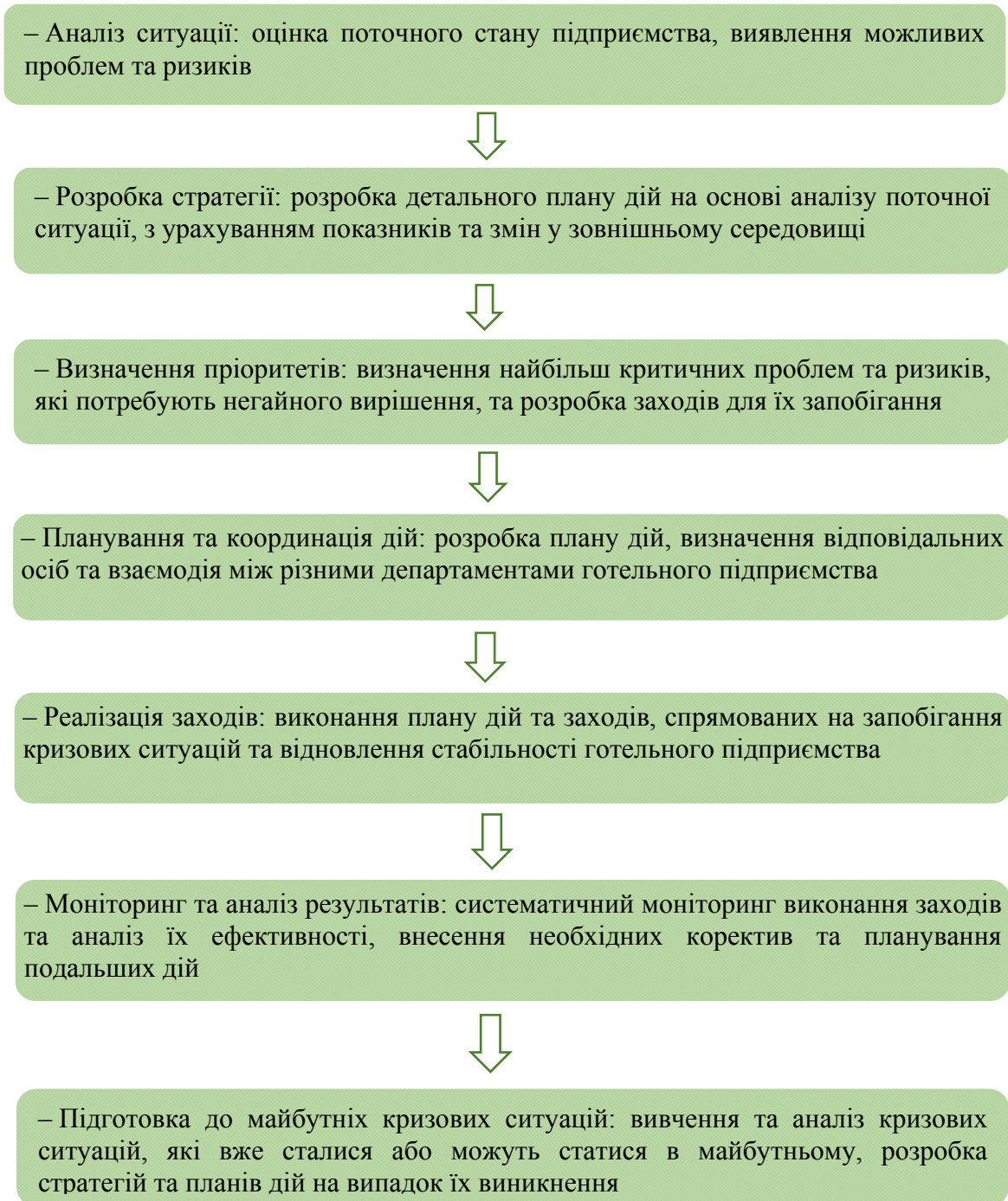


Рис. 1. Процес поетапних дій антикризового управління

Застосування методичних аспектів антикризового управління в готелях може значно підвищити ефективність вирішення кризових ситуацій та запобігання їх виникненню. Застосування методичних аспектів також допомагає готелям попереджувати кризові ситуації, зменшувати ризик виникнення таких ситуацій та ефективно управляти ними, коли вони все ж виникають. Наприклад, якщо готель проводить регулярні огляди технічного стану обладнання та систем безпеки, то він може запобігти виникненню небезпечних ситуацій, які можуть призвести до кризової ситуації.

Також задля забезпечення кризостійкості суб'єкта господарювання, слід визначити економічні функції, які формують соціально-економічну ідентичність підприємства та допомагають структурувати роботу в цілому. Вони поділяються на: інвестиційну, виробничу, комерційну та фінансову.



Рис. 2. Економічні функції підприємства

Розглянуті економічні функції є взаємодоповнюючими, взаємозалежними, необхідними та ефективними. Вони забезпечують стабільність бізнесу, нейтралізують загрози зовнішнього та внутрішнього середовища, а також є стратегічним арсеналом у забезпеченні кризостійкості суб'єкта гостинності.

Висновки. Методичні аспекти антикризового управління дозволяють ефективно протидіяти негативним наслідкам кризових ситуацій, зберігати робочі місця, збільшувати виробничі потужності та розвивати бізнес-процеси. Важливо пам'ятати, що антикризове управління повинно бути відповідною частиною загальної стратегії управління підприємством та забезпечувати стійкий розвиток компанії в умовах складних економічних та політичних ситуацій. Методичні аспекти антикризового управління так само важливі, як і теоретичні, оскільки методичні підходи дозволяють застосовувати теоретичні знання на практиці і розробляти ефективні стратегії дій в умовах кризових ситуацій.

Наприкінці можна виділити такі причини, чому методичні аспекти антикризового управління є важливими:

1. Надання конкретних рекомендацій. Теоретичні знання важливі, але вони не завжди дають конкретні рекомендації щодо того, як діяти в певних ситуаціях. Методичні аспекти надають керівництву конкретні інструкції, що дозволяють зменшити ризик помилок і забезпечити ефективне управління.

2. Розроблення практичних навичок. Методичні аспекти допомагають керівництву розробити практичні навички, необхідні для ефективного управління кризовими ситуаціями. Наприклад, методичні аспекти можуть включати тренінги, симуляції кризових ситуацій і т.д.

3. Оцінка результатів. Методичні аспекти дозволяють керівництву оцінювати результати своєї роботи і коригувати свої дії, якщо потрібно. Наприклад, вони можуть включати системи моніторингу та контролю результатів.

4. Адаптація до конкретної ситуації. Методичні аспекти дозволяють керівництву адаптувати свої дії до конкретної ситуації і враховувати особливості свого підприємства.

Отже, можна стверджувати, що застосування методичних аспектів антикризового управління в готелях є ефективним і необхідним для підвищення якості обслуговування гостей та забезпечення безпеки підприємства в цілому.

Список використаних джерел

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством. 2020. – 394 с.
2. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент. 2017. – 584 с.
3. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник / О.М. Скібицький. – К. : ЦУЛ, 2019. – 568 с.
4. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. - К. : Кондор, 2018. – 366 с.
5. Антикризовий менеджмент : методичні рекомендації з вивчення дисципліни / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту; Іванова Н.С., Приймак Н.С., Барабанова В.В. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. – 55 с.
6. Бойко М.Г, Бовш Л.А, Охріменко А.Г. Кризостійкість туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. *Commodities and markets*, 2022. – 47 с.
7. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Львів :Магнолія, 2019. – 283 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОЙКО М. Г.

СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ

ТЩЕНКО К., 2 курс, 2м група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

У статті досліджено основні аспекти економічної безпеки: здійснено семантичний аналіз дефініції, охарактеризовано складові стратегії економічної безпеки, її формування та елементи. Наведено алгоритм побудови безпекової стратегії суб'єкта гостинності.

Ключові слова: стратегія, економічна безпека, суб'єкт гостинності.

The article examines the main aspects of economic security: a semantic analysis of the definition is carried out, the components of the strategy of economic security, its formation and elements are characterized. The algorithm for building a security strategy of a hospitality entity is given.

Keywords: *strategy, economic security, subject of hospitality.*

Актуальність дослідження: актуальність даного дослідження постійно зростає, особливо в контексті змін, які відбуваються у галузі гостинності. Вплив глобальних факторів, зміни в попиті та поведінці споживачів, роль технологій та цифрових рішень – всі ці фактори створюють попит на розвиток та підкріплення економічної стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегування економічної безпеки суб'єкта бізнесу присвячені праці багатьох науковців. Актуальними є наукові результати, відображені у працях Патрик К. та ін [7], де представлено стратегічну структуру управління безпекою, яка складається з «науки» та «мистецтва» управління безпекою, а також сформульовано основні етапи стратегій управління безпекою: розробка, впровадження та оцінка; Столзера А. та ін. [12], де представлено модель управління ризиками безпеки (SRM) і гарантії безпеки (SA) тощо. Практичну значимість мають розробки Рібейро Рамоса О. та ін. [9], де сформовано концептуальну модель економічної безпеки підприємства, методику її оцінювання, структуру функціональних та здійснено розрахунок її рівня на основі інтегрального показника.

Щодо сфери гостинності, дослідницький інтерес охоплює проблематику, в основному, з точки зору фізичної безпеки [1; 6; 10], зокрема через загрози тероризму та інших подій «чорного лебедя» [5]; безпеку та гігієну праці в системі управління безпекою [11]; кібербезпеки [14]. Проблематику стратегування економічної безпеки у сфері гостинності відображено також у працях Бовш та ін. [1–3]. При цьому, нові макроекономічні виклики потребують більш детального вивчення економічної безпеки.

Мета дослідження. Мета дослідження стратегії економічної безпеки суб'єкта гостинності полягає у вивченні та розробці оптимальних стратегій та заходів, спрямованих на забезпечення економічної стійкості та успішності суб'єкта гостинності. У результаті виконання дослідження можуть бути розроблені та впроваджені оптимальні стратегії, які забезпечать економічну стійкість та успішність суб'єкта гостинності в умовах змін ринку та конкуренції.

Виклад основного матеріалу. Для теоретичних досліджень економічної безпеки суб'єкта гостинності, слід визначитися з ключовими категоріями та поняттями, що формують базу досліджень. Так, семантичний аналіз наукових праць продемонстрував досить різноманітні підходи до поняття стратегії економічної безпеки (табл. 1).

Таблиця 1

Семантичний аналіз терміну «стратегія економічної безпеки»

Джерело	Визначення	Основні компоненти
Г. Азаренков, С. Сердечна [13]	Загальна стратегія розвитку бізнесу, що включає в себе поточні стратегії переходу підприємства на наступний вищий щабель ієрархії станів економіки, аж до стану «економічна безпека»	Стратегія, заснована на ієрархічному розвитку економіки
О. Линник, Н. Артеменко [15]	Це сукупність найбільш значущих рішень та заходів, спрямованих на забезпечення прийнятного рівня безпеки функціонування підприємства	Рішення та заходи задля безпеки функціонування

Джерело	Визначення	Основні компоненти
О. Мельник [16]	Один з видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує захист його економічних інтересів від різних умов шляхом формування довгострокових цілей цього захисту, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямків і форм захисту при зміні чинників і умов економічного середовища його функціонування	Захист економічних інтересів
О. Фальченко, Ю. Глушач [18]	Економічна система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку	Сукупність складових, які працюють на створення потрібного рівня економічного прибутку

Проаналізувавши надані у таблиці терміни *стратегію економічної безпеки* можна визначити як *комплексний план дій, розроблений суб'єктом господарювання для забезпечення стійкості та захисту його економічних інтересів в умовах змінного та непередбачуваного економічного середовища*. Основною метою стратегії економічної безпеки є забезпечення стабільного фінансового стану, уникнення ризиків та максимізація можливостей для розвитку та зростання.

Можна виділити декілька типів стратегій економічної безпеки підприємства:

- ті, що націлені на усунення існуючих загроз та запобігання появи їх в майбутньому;
- ті, що націлені на запобігання збитків, що можуть виникнути внаслідок впливу існуючих або потенційних загроз на економічну безпеку;
- ті, що націлені на відшкодування збитків, що виникають внаслідок впливу загроз на економічну безпеку.

На сьогоднішній день формування стратегії економічної безпеки є невід'ємною складовою процесу стратегічного управління підприємством. В рамках цього процесу розробляються заходи, спрямовані на захист бізнесу від зовнішніх та внутрішніх загроз. Також виробляються організаційно-економічні механізми системи економічної безпеки, а також забезпечується її ресурсне, кадрове, організаційне та фінансове забезпечення [17]

Процес формування стратегії економічної безпеки суб'єкту гостинності включає наступні кроки:

- Аналіз загроз: Визначення потенційних загроз, які можуть впливати на економічну безпеку суб'єкта гостинності, такі як зміни в економічному середовищі, конкуренція, зміни попиту, технологічні ризики тощо.
- Оцінка ризиків: Аналіз і оцінка впливу загроз на фінансову стійкість, прибутковість, репутацію та інші аспекти діяльності суб'єкта гостинності.
- Визначення цілей: зокрема, таких як збільшення прибутковості, розвиток нових ринків, підвищення лояльності клієнтів тощо.
- Розробка стратегічних заходів: Визначення конкретних стратегій та дій для запобігання або зменшення впливу загроз на економічну безпеку. Це можуть бути заходи з диверсифікації доходів, підвищення ефективності операцій, розширення ринкової присутності, розвитку інновацій тощо.
- Реалізація та моніторинг: Впровадження стратегій та систематичний контроль за їхнім виконанням. Регулярний моніторинг економічних показників, оцінка ефективності стратегій та потенційних ризиків, адаптація стратегій до змін в економічному середовищі.

Основними елементами економічної безпеки суб'єкта гостинності є: економічні, політичні, соціальні, екологічні, ресурсно-сировинні та фінансові.

Для формування підходів щодо управління безпекою бренду готелю розглянемо його компоненти – потенційні джерела виникнення загроз (рис. 1).

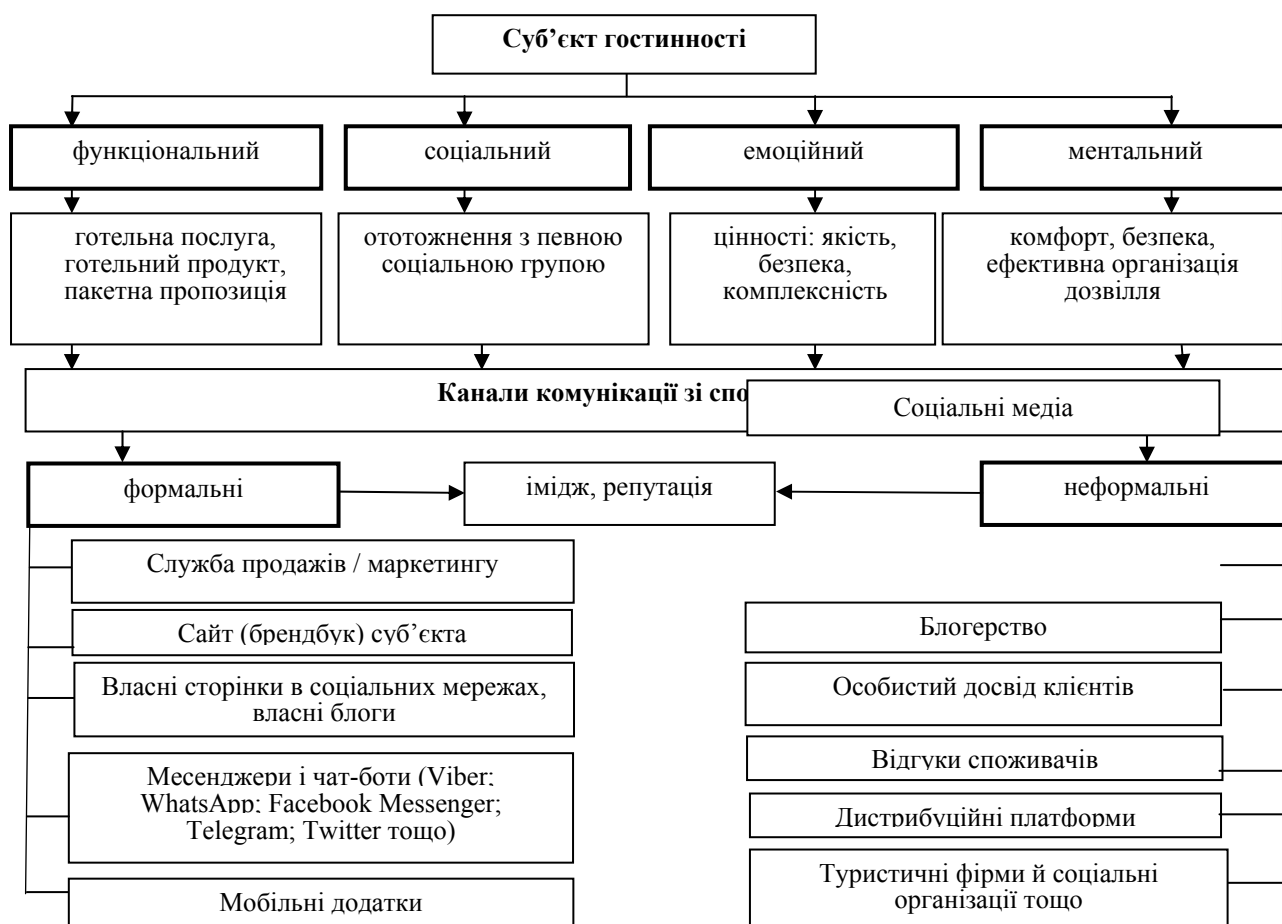


Рис. 1. Джерела комунікаційної підтримки готельного бренду

Джерело: [1–3; 14]

При цьому, узагальнюючи образ готельного продукту, його концепцію можна відобразити як чотиривимірну адаптовану структуру. Зокрема, формальні канали комунікації структуруються на ринку готельних послуг самим готелем та з учасниками економічної взаємодії, в тому числі інформування та консультування, здійснюючи вплив на створення концепту функціональності бренду. Неформальні – споживачами, блогерами, які формують соціальні, емоційні та ментальні цінності готельного продукту.

Стратегію економічної безпеки можна наповнити за допомогою наступних аспектів розвитку:

1. Диверсифікація доходів: можливість для розширення доходів у вигляді надання різних послуг, окрім стандартних. Наприклад, готель, може надавати конференц-послуги, організацію екскурсій, ресторан або спа-центр.

2. Розвиток клієнтської бази: залучення нових клієнтів та збільшенні лояльності існуючих, рекламування послуг в Інтернеті, співпраця з туристичними агентствами та використання програм лояльності, щоб заохотити повторні відвідини.

3. Ризик-менеджмент: аналіз можливих ризиків, з якими може стикнутися суб'єкт гостинності, це можуть бути такі фактори, як зміни в туристичній сфері, економічна нестабільність, природні катастрофи тощо, потрібно розробити план дій для зменшення впливу цих ризиків.

4. Фінансова стійкість: керування фінансами свого суб'єкта гостинності ретельно, розробка бюджетів, визначення прибуткових та витратних статей, тощо.

5. Залучення талановитого персоналу: персонал впливає на якість обслуговування та задоволення клієнтів, потрібно залучати та зберігати талановитих фахівців у галузі гостинності, забезпечувати їхню неперервну підготовку та надавати можливості для професійного зростання.

6. Збільшення ефективності операцій: потрібно оцінити процеси та процедури, щоб знайти можливості для покращення ефективності та зменшення витрат, автоматизування процесів, використання технології для оптимізації бронювання та управління запасами.

7. Забезпечення якості: постійне вдосконалення якості послуг та продуктів, розробка стандартів обслуговування, проведення навчання персоналу та використання зворотного зв'язку від клієнтів для вдосконалення послуг.

8. Партнерство та співпраця: встановлення партнерських відносин з іншими суб'єктами гостинності, туристичними агентствами, місцевими органами влади та туристичними об'єднаннями, співпраця для спільного маркетингу, обміну інформацією та створення пакетних пропозицій для клієнтів.

9. Розвиток нових ринків: вивчення нових ринків та можливостей для розширення своєї діяльності, дослідження різних цільові аудиторії та пристосування власних послуг до їхніх потреб.

10. Використання технологій: використання сучасних технологій може сприяти покращенню ефективності та конкурентоспроможності суб'єкта гостинності, а також впровадження онлайн-бронювання, мобільних додатків для зручного зв'язку з клієнтами та автоматизації деяких процесів.

11. Маркетинг та просування: ретельно розроблена стратегія маркетингу спрацює для привертання нових клієнтів та збереження існуючих, використання цифрових маркетингових каналів, соціальних медіа, контент-маркетингу та інші інструменти для просування суб'єкта гостинності.

12. Система управління якістю: впровадження системи управління якістю допоможе встановити стандарти якості, контролювати процеси та покращувати ефективність суб'єкта гостинності.

13. Постійне навчання та професійний розвиток: інвестиції у навчання та розвиток персоналу, підтримка їхнього професійного росту шляхом надання навчальних програм, семінарів та тренінгів, це допоможе мати висококваліфікований та мотивований персонал.

14. Моніторинг та аналітика: потрібно ретельно вести моніторинг фінансових показників, задоволення клієнтів, конкурентів та ринкових тенденцій, за допомогою використання аналітичних інструментів для отримання даних та визначення стратегій розвитку.

Таким чином, для успішного управління економічною безпекою суб'єкта гостинності, важливо мати чітку стратегію економічної безпеки. Дослідження показали, що формування стратегії економічної безпеки повинно базуватися на аналізі загроз та ризиків, що впливають на діяльність суб'єкта гостинності, а також на визначенні його потреб у ресурсах, кадрах, організаційному та фінансовому забезпеченні.

Висновки. Дослідження показало, що ефективна стратегія економічної безпеки є важливим елементом успішного управління суб'єктом гостинності. Ця стратегія допомагає суб'єкту гостинності впоратися зі змінним і непередбачуваним економічним середовищем, захистити свої економічні інтереси та забезпечити стійкість та стабільність фінансового стану. Ключовими елементами стратегії економічної безпеки суб'єкту гостинності визначено заходи щодо запобігання загрозам, компенсація збитків та відновлення діяльності в разі негативного впливу. Для успішного формування та реалізації стратегії економічної безпеки суб'єкту гостинності необхідно враховувати специфіку готельного бізнесу, залучати висококваліфікованих спеціалістів з досвідом роботи в даній галузі та використовувати сучасні інформаційні технології. Отже, реалізація стратегії економічної безпеки суб'єкту гостинності допоможе забезпечити стабільність та стійкість його діяльності, зменшити ризики та зберегти конкурентні переваги на ринку.

Список використаних джерел

1. Boiko, M., Bovsh, L., & Okhrimenko, A. (2022). Crisis resilience of the tourism business in martial law. *The International Scientific-Practical Journal "Commodities And Markets"*, 42(2), 31–47. [https://doi.org/10.31617/2.2022\(42\)03](https://doi.org/10.31617/2.2022(42)03)
2. Bovsh L., Bosovska M., Okhrimenko A. (2021). Compliance-strategizing of economic security of the business in digitalization conditions. *Herald of KNUTE*. 2021. № 6. С. 42–60. DOI:[http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)03](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)03)
3. Bovsh, L. Нопкало L, Rasulova A. (2023). The concept of investment risk management by subjects of the hotel business in the conditions of martial law. *Management: challenges in global world: collective monograph*. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine) – С. 236–247.
4. ChatGPT. [Згенерована інформація]. URL: <https://chat.openai.com/chat#> (дата звернення: 03.07.2023).
5. Enz, C. A. (2009). The Physical Safety and Security Features of U.S. Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 553–560. <https://doi.org/10.1177/1938965509345963>
6. Korstanje, M. E. (2020). Tourism Security: A Critical Insight. *Tourism, Terrorism and Security*, 1–20. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-905-720201002>
7. Patrick X.W. Zou, Riza Yosia Sunindijo (2015). Strategic Safety Management. Chapter 8. Strategic Safety Management in Construction and Engineering, 214–233. <https://doi.org/10.1002/9781118839362.ch8>
9. Radaelli, P. (2021). Enterprise Risk Management in Practice: A European Perspective. *Enterprise Risk Management in Europe*, 261–278. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-245-420211015>
10. Ribeiro Ramos O., Myronenko Ye., Britchenko I., Zhuk O., Patlachuk V. (2022). Economic security as an element of corporate management. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, № 1 (42) – pp. 304–312. URL: <http://surl.li/iueuj>
11. Soliman, M., Gulvady, S., Elbaz, A. M., Mosbah, M., & Wahba, M. S. (2023). Robot-delivered tourism and hospitality services: How to evaluate the impact of health and safety considerations on visitors' satisfaction and loyalty? *Tourism and Hospitality Research*, 146735842311533. <https://doi.org/10.1177/14673584231153367>
12. Spencer, A., & Tarlow, P. (2021). Tourism Security to Tourism Surety and Well-being. *Tourism Safety and Security for the Caribbean*, 15–25. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-318-520211004>
13. Stolzer, A. J., Sumwalt, R. L., & Goglia, J. J. (2023). Process-Based Safety Risk Management/Safety Assurance. *Safety Management Systems in Aviation*, 205–224. <https://doi.org/10.1201/9781003286127-11>
14. Азаренков Г.Ф., Сердечна С.М. (2017). Формування аналітичного інструментарію забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. №5 (45). С. 508–517.
15. Верезомська І., Бовш Л., Приходько К., Баклан Х. (2022). Кіберзахист готельних брендів. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, Том 5, № 2 – С. 190–210. (листопад 2022 р). <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/16166/9021>
16. Линник О.І., Артеменко Н.В. (2013). Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. № 67 (1040). С. 159–169.

17. Мельник О.О. (2017). Сутність розробки стратегії забезпечення економічної безпеки автотранспортного підприємства. *Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник*. №106. С. 276–282.

18. Ткач, В. О. (2019). Сутність і специфіка економічної безпеки в індустрії туризму. *Український журнал прикладної економіки*. – Том 4. – № 3. – С. 33–38.

19. Фальченко О.О., Глушач Ю.С. (2018). Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. «Технічний прогрес та ефективність виробництва». – № 66. С. 157–160.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
БОВІШ Л. А.

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ РЕСТОРАНУ

**ХАРИТОНОВА К., 2 курс, 2м група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

У статті розглянуто передумови формування цифрових стратегій ресторану та аналіз головних факторів, які впливають на ефективність обраної цифрової стратегії. Досліджено методи інтеграції цифрових технологій у різні бізнес-процеси управління ресторанним бізнесом. Проаналізовано переваги, недоліки та виклики, пов'язані з впровадженням цифрових стратегій у діяльність суб'єктів ресторанного бізнесу. Обґрунтовано необхідність впровадження та розвитку цифрових стратегій на ринок ресторанних послуг.

The article discusses the prerequisites for the formation of restaurant digital strategies and the analysis of the main factors that affect the effectiveness of the chosen digital strategy. The methods of integrating digital technologies into various business processes of restaurant business management have been studied. The advantages, disadvantages and challenges associated with the implementation of digital strategies in the activities of restaurant business subjects are analyzed. The necessity of implementing and developing digital strategies for the restaurant services market is substantiated.

Актуальність теми. За останні десять років цифрові технології стали невід'ємною частиною життя кожного з нас, саме тому ресторани мають адаптуватися під нові реалії, та впроваджувати цифрові технології для роботи зі споживачами. У свою чергу, розробка цифрових стратегій дає можливість ресторанам налагоджувати комунікацію з гостями та підвищувати ефективність діяльності підприємства. Важливість забезпечення доступності для споживачів, зміни у споживчій поведінці, значення цифрових технологій у суспільстві – це все вказує на необхідність ресторанам використовувати цифрові стратегії, як головний інструмент у веденні бізнесу.

Метою даної роботи є дослідження передумов формування цифрових стратегій для ресторанів.

Аналіз останніх досліджень. Передумови формування цифрових стратегій в ресторанному бізнесі в Україні активно досліджується в наукових працях. Обрана тема розглядає не тільки формування цифрових стратегій, а й основи цифрової трансформації бізнесу, розгляд цифрових інструментів, цілі та завдання маркетингу у цілому. Наприклад,

Сокирник І. В. вивчав формування стратегій підприємств у сфері гостинності в умовах цифрової трансформації економіки [1], з метою дослідити особливості стратегії розвитку ресторанів та інструментів їх реалізації. Ткачук В. О., Мельник Т. Ю. і Богоявленська Ю. В. [2] наголошують на важливості використання інформаційно-комп'ютерних технологій та можливостей мережі для залучення більше клієнтів та поліпшення якості обслуговування. Завадинська О. Ю. [3] у своїй роботі проаналізувала ситуацію використання інноваційних технологій для підвищення ефективності роботи закладів ресторанного господарства в Україні, що в свою чергу має великий вплив на формування цифрової стратегії підприємства. Дослідники, такі як Даниленко О.В., Зоценко Л.М., Братіцел М.Л. [4], концентруються на пріоритетах розвитку цифрових технологій у ресторанному бізнесі України. Вони виділяють головною метою забезпечення клієнтам швидкого обслуговування та збереження якості страв. Такий підхід сприяє задоволенню потреб клієнтів і підтримує репутацію закладу. Бовш Л., Босовська М., Расулова А. [5] у своїй роботі обґрунтували моделі стратегічної поведінки ресторанів в умовах цифрових інновацій та кризи, проаналізували адаптаційні механізми, які безпосередньо впливають на ефективність стратегії у диджитал-маркетингу.

Викладення основного матеріалу. Цифрова стратегія – це покроковий план, який передбачає використання цифрових технологій для досягнення бізнес-цілей суб'єкта гостинності. Значна кількість науковців сходяться на тому, що цифрова стратегія – це частина загального маркетингового розвитку підприємства, через те, що цифрова стратегія не може працювати окремо від маркетингової. Поява цифрової стратегії у маркетингу з'явилася через стрімкий розвиток цифрових платформ, можливостей та інструментів комунікації. Крім того, цифрову стратегію розглядають і як частину комунікації підприємства, де цифрова стратегія служить допомогою у досягненні поставлених цілей підприємства через маркетингову діяльність.

Передумови формування цифрових стратегій для ресторану в Україні полягають у впровадженні інформаційно-комп'ютерних технологій для покращення обслуговування клієнтів, збереженні якості страв, а також в співпраці з впливовими особистостями та експертами галузі з метою збільшення присутності закладу в онлайн-середовищі.

Цифрова стратегія має дуже великий вплив на стратегічні цілі підприємства, вона націлена на використання цифрових та інноваційних технологій з метою оптимізації усіх процесів. Цифрова стратегія може автоматизувати багато операційних завдань, такі як обробка замовлень, планування робочих графіків персоналу, управління запасами та закупками, системи резервування столів тощо. Впровадження цифрової стратегії дозволяє ресторанам створити унікальність та виділитися серед конкурентів. Від впровадження новаторських технологій до використання креативних маркетингових підходів – це допомагає створити особливий образ бренду. Цифрова стратегія безпосередньо впливає на маркетинг та рекламу, а саме розвиток соціальних мереж, реклама онлайн, персоналізований підхід до гостя, що впливає на лояльність відвідувачів. Вона розширює географію впливу та можливість залучення нових клієнтів. Крім того, вона включає в себе збір та аналіз даних, таких як кількість замовлень, продажі страв (ходові або непопулярні), дані про гостей тощо. Це впливає на успішність ресторану, знаючи інформацію про вподобання гостей, активність аудиторії, допомагає спланувати доходи та витрати на наступний період.

Підсилити цифрову стратегію ресторану може інноваційна стратегія, і якщо розглядати їх разом, то впровадження сучасних технологій в цифрову стратегію ресторанного бізнесу стає ключовим шляхом до досягнення успіху. Власники ресторанів спостерігають позитивний вплив на прибуток та інші показники діяльності після впровадження сучасних технологій не тільки в область матеріально-технічного обладнання, а й у побудові комунікації з гостями. Наприклад, популярності набирають «відкриті кухні», які підсилюють імідж ресторану, гармонійно вписуються у його дизайн, не турбуючи гостей неприємними запахами чи шумом, і можуть стати візитною карткою, що можна вдало презентувати у цифровій стратегії маркетингу.

Цифровий маркетинг здатний сформувавати новий вектор розвитку та суттєво прискорити динамічне зростання бізнесу шляхом використанням ключових переваг цифрових інновацій (швидкість, персоналізація, гнучкість, керованість, глобальність, вартість). Управління маркетинговою діяльністю суб'єкта бізнесу з використанням цифрових технологій та інструментарію може бути ефективним, коли воно здійснюється на системній основі з теоретичним та методологічним обґрунтуванням засад диджитал-стратегування. Диджитал-стратегії маркетингу мають пріоритетні перспективи до застосування для досягнення ринкової унікальності та лідерства засобами цифрового маркетингу. [5]

В ресторанній галузі важливість оперативного обміну інформацією надзвичайно висока. Наявність актуальної інформації на власному веб-сайті, активна рекламна кампанія в соціальних мережах та інші подібні кроки мають важливе значення. Сучасні інформаційні технології відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності ресторану на сучасному ринку. Специфіка ресторанного бізнесу надає можливість використовувати різноманітні інформаційні технології: від програм для керування рестораном до присутності у соціальних мережах. Інформаційні системи для бронювання столиків, інтегровані комунікаційні мережі, мультимедіа-рішення, системи управління – все це вже впроваджено в роботу ресторанів. Основною метою використання таких технологій є покращення якості управління, контролю та рекламної діяльності. [3]

Отже, сформовані етапи введення цифрової стратегії ресторану з урахуванням важливості інноваційних технологій на підприємстві (рис. 1):

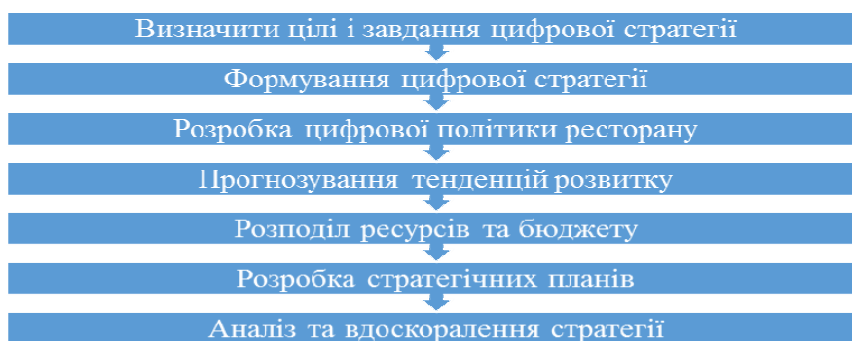


Рис. 1 Етапи впровадження цифрової стратегії у діяльність ресторану

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

При формуванні цифрової стратегії важливим аспектом є визначення цілей і завдань, на які направлене її впровадження (рис. 2):



Рис. 2. Цілі і завдання цифрової стратегії

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 3]

Важливо зазначити, що відношення ресторанів до електронного бізнесу може варіюватися в залежності від їхньої цифрової стратегії та підходу до використання технологій. Однак, загалом, ресторани все більше усвідомлюють важливість впровадження електронних бізнес-процесів та технологій для покращення клієнтського досвіду, ефективності та збільшення конкурентоспроможності.

І онлайн-, і офлайн-бізнес покладаються на ефективний маркетинг для стимулювання росту і продажів. Методи і стратегії онлайн-маркетингу сильно відрізняються від офлайн-методів, тому ресторанам важливо швидко адаптуватися та розробляти цифрові стратегії розвитку.

Виводити свій ресторан і в онлайн-середовище – це підтримувати бізнес в актуальному стані. Це дозволяє власнику бути в курсі того, що відбувається в даний час: давати підприємству ресурси, необхідні для утримання конкурентних позицій на сучасному все більш цифровому ринку. Наприклад, присутність підприємства в популярних соціальних мережах – це великий резерв для поширення бранда підприємства. Щоб залишатися актуальними, підприємствам необхідно постійно публікувати доречний контент у цих місцях, рекламувати останні новинки серед товарів і послуг, проводити різні конкурси для цільової аудиторії. [2]

Стан ресторанного ринку є важливим індикатором загального розвитку країни, оскільки він тісно пов'язаний з економікою та іншими галузями. Цей ринок впливає на соціальну, економічну, культурну та історичну динаміку, і його розвиток різниться в різних регіонах.

Аналітичний центр «Ресторани України» представив дослідження про кількість закладів ресторанного бізнесу в Україні у період з 2010 по 2020 роки (рис. 3).



Рис. 3. Динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу в Україні у 2010–2020 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

Представлена діаграма є підтвердженням того, що ресторанний бізнес відображає загальний економічний стан в країні. З 2010 по 2013 в середньому кількість закладів щороку зменшувалась на 4 %, коли в період 2013–2014 років показник різко впав на 15 %, коли почалась російсько-українська війна. Далі з 2015 по 2019 роки кількість закладів зменшувалась та зростала в порівнянні з попереднім роком в середньому на 3 %. А в період 2019–2020 років знов різко впала на 21 %, коли почалась пандемія Covid-19. В середньому в Україні на 100 тис. населення налічується 40 закладів громадського харчування. [5]

У сучасному світі Інтернет, мобільний зв'язок та передові інформаційні технології суттєво перетворюють спосіб функціонування підприємств у всіх галузях економіки. Ресторанний бізнес відчуває вплив цифрової трансформації через взаємодію з гостями, зміну їх споживацької поведінки, а також рішення про відвідування ресторану завдяки впливові цифрового соціального середовища. Використання цифрових технологій в ресторанному бізнесі дає можливість прискорено реагувати на зміни в ринковому середовищі. Це сприяє розширенню аудиторії та збільшенню обсягів продажів, сприяє кращому розумінню потреб гостей та налагодженню зв'язків з ними, а також дозволяє ефективно управляти витратами та оптимізувати робочі процеси. Тому застосування ресторанами цифрових технологій відкриває можливість більш ефективно функціонувати в сучасних умовах, забезпечуючи успішне залучення нових клієнтів, зростання продажів та зміцнення відносин із старими гостями. [1]

Отже, приклади та значення цифрових технологій у загальній цифровій стратегії закладів ресторанного господарства представлено у табл. 1:

Таблиця 1

Прикладні аспекти застосування цифрових технологій у ресторанному бізнесі

Цифрова технологія	Зміст
Програма лояльності	Для утримання гостей ресторанам доцільно впроваджувати програми лояльності, де споживачі зможуть отримувати бонуси, знижки та спеціальні пропозиції. Це зміцнить зв'язок зі старими та привабить нових споживачів
Онлайн-замовлення	Зараз не менше ніж третина від усіх споживачів користуються доставками їжі, тому необхідно створити власний веб-сайт, де можна буде швидко зробити онлайн-замовлення, оформити доставку та сплатити її
QR-коди, як меню	Таке «альтернативне» меню обов'язково має бути у кожному закладі ресторанного господарства, для багатьох людей це зручніше звичайного паперового меню, воно дає можливість передивитися усе меню з фотографіями страв, і крім того це дає можливість зробити замовлення без офіціанта, що пришвидшує час виконання замовлення
Системи для резервації	Для гостей дуже зручно коли є система для резервації столів, або така функція є в додатку ресторану, що дає можливість швидко і в будь-який час забронювати столик для себе
Автоматизація на кухні	Автоматизовані системи на кухні полегшують процес приготування страв, позитивно впливають на якість страв, пришвидшують видачу замовлення, що в свою чергу впливає на задоволеність гостей та дає можливість прийняти й обслужити більшу кількість гостей
Чат-боти	У деяких закладах, особливо великих мережах дуже зручним буде використання віртуальних асистентів для відповідей на запитання споживачів, прийому замовлень та наданні інформації про заклад
Аналітика	Системи збору та аналізу даних допомагають ресторанам з відстежуванням інформації про продажі, витрати, створення звітності тощо

Джерело: сформовано авторами на основі [4, 6]

Головними передумовами формування цифрової стратегії у ресторані виступають:

1. Технологічний розвиток. Швидкий технологічний розвиток дає ресторанам багато інструментів для впровадження цифрових стратегій. Тепер для спілкування зі споживачами

можна використовувати мобільні додатки, соціальні мережі, інтернет платформи. Це дає можливість створювати більш тісний зв'язок з аудиторією, аналізувати їх вподобання та створювати більшу кількість послуг. Клієнти вимагають зручності та доступності, а цифрові рішення дозволяють задовольнити ці потреби.

2. Споживацька поведінка. Наразі споживачі вимагають від бізнесу більшої доступності, зручності та персоналізованого підходу. Для ресторану, який бажає залишатися конкурентоспроможним, необхідно дати гостям можливість робити замовлення онлайн, де можна зручно обирати страви, спосіб доставки чи самовивезення з закладу та оплатити замовлення. Також, для збереження довготривалих зав'язків з гостем ресторану доречно розробляти цифрові програми лояльності, які дозволяють гостям отримувати бонуси за покупки, знижки тощо. Цифрові інструменти дозволяють створювати персональні пропозиції для гостей. За допомогою аналітики, заклади можуть рекомендувати гостям страви на основі попередніх замовлень. Крім того, споживачам стало потрібним залишати та читати відгуки та оцінки про ресторани. Це надає можливість іншим потенційним гостям отримувати надійну інформацію та робити вибір на користь тих закладів, які мають позитивний відгук.

3. Споживання контенту. Соціальні медіа надважливі для сучасної людини, тому ресторанам у тому числі потрібно створювати контент у соціальних медіа для підтримання зв'язку зі споживачами, а також використовувати соціальні мережі для реклами ресторану. Відео та фото зображення страв, інтер'єру ресторану передають аудиторії атмосферу закладу, тим самим зайвий раз спонукають до відвідування ресторану. Для бізнесу соціальні мережі допомагають побудувати бренд ресторану, створити стійку асоціацію та виокремитись серед інших закладів. Гості ресторанів мають звичку діляться своїми враженнями в соціальних мережах, а ресторани можуть використовувати цей контент як свою візитівку, демонструючи задоволеність своїх гостей.

4. Конкурентний тиск. Зростання конкуренції ставить перед ресторанами задачу знайти способи виділитися та залучити більше гостей. Використання цифрових рішень може виявитися важливим інструментом в цьому контексті. Наприклад, цифрова стратегія може включати співпрацю з популярними інфлюенсерами та блогерами, що в свою чергу буде залучити їх аудиторію до ресторану. Співпраця з сервісами з доставки також збільшить ознайомленість з рестораном та збільшить кількість замовлень онлайн.

5. Збільшення охоплення. Онлайн-присутність дає можливість ресторанам охоплювати більшу аудиторію, не тільки жителів міста, і й жителів інших міст, туристів. Доцільна цифрова стратегія робить інформацію про ресторан доступнішою для ширшої аудиторії. Використання рекламних платформ та соціальних мереж дає можливість націлювати рекламу на цільову аудиторію на обрані географічні області. Задля охоплення аудиторії з інших країн ресторани можуть вводити інтернаціональні страви. Крім цього привернути увагу нових клієнтів можуть позитивні відгуки та високий рейтинг ресторану на різних платформах.

6. Вдосконалення ефективності. Застосування цифрових інструментів дозволяє ресторанам оптимізувати внутрішні процеси, від взаємодії з постачальниками до обслуговування клієнтів. Автоматизація систем управління запасами дозволяє точніше відслідковувати наявність продуктів та інгредієнтів, уникнути зайвих витрат та забезпечити постачання належної якості. Крім того, цифрові рішення в управлінні персоналом дозволяють ефективно розподіляти обов'язки, контролювати робочий час, тим самим зменшуючи навантаження на менеджмент. Цифрові інструменти дозволяють ресторанам аналізувати дані, відстежувати популярність страв, динаміку замовлень та інші аспекти діяльності, що допомагає впроваджувати ефективніші стратегії. За допомогою цифрових рішень, ресторани можуть забезпечити швидке замовлення та доставку їжі, зручне бронювання столиків, а також надати персоналу доступ до інформації про вподобання клієнтів для більш індивідуального обслуговування.

При впровадженні цифрової стратегії у ресторан підприємство може стикатися з деякими труднощами, тому для легшої інтеграції важливо заздалегідь проаналізувати і підготуватися до можливих викликів. Найрозповсюдженішими виступають наступні:

1. Розмаїття технологій. На ринку представлено велика кількість різних цифрових технологій для ресторанної сфери. Ресторан може стикнутися з проблемою вибору потрібної технології, може бути важко визначити яка сама технологія зможе найефективніше вирішити обрану задачу. Обираючи технології для впровадження, ресторанам доводиться розуміти, які саме інструменти підійдуть для їх бізнесу і як вони будуть взаємодіяти між собою.

2. Зміна процесів. Цифрові технології будуть виконувати частину роботи вже існуючих і налагоджених процесів на підприємстві, що на початку впровадження може навіть «ускладнити» роботу. Крім того, деякі технології можуть замінити людську працю, що також може викликати протест.

3. Навчання співробітників. Ознайомлення персоналу з новим інструментом може бути відносно довгим та затратним, особливо якщо ресторан має велику команду.

4. Інтеграція зі старими інструментами. Скоріше за все у роботі ресторану вже використовують цифрові технології, можливо застарілі, і тому інтеграція нових технологій може викликати труднощі.

5. Оновлення. Цифрова індустрія дуже швидко розвивається, тому ресторанам, щоб залишатися сучасними та конкурентоспроможними також потрібно постійно оновлювати технології і цифрову стратегії в цілому, а такі зміни можуть бути не легкими для підприємства і його працівників.

Висновок. Таким чином, у ході написання наукової статті були проаналізовані передумови формування цифрових стратегій ресторану. Цифрова стратегія тісно пов'язана з маркетинговою діяльністю ресторану, враховуючи стрімкий розвиток цифрових платформ та можливостей для комунікації зі споживачами. Цифрова стратегія включає в себе розширення географії впливу, аналіз даних, автоматизацію процесів, крім того впливає на рекламу та лояльність гостей. Впровадження інноваційних технологій в цифрову стратегію підприємства є ключовим фактором для досягнення успіху. Передумови формування цифрової стратегії у ресторані включають зміну поведінки споживачів, коли персоналізований підхід до гостя, швидкість та зручність стають головними аспектами при виборі ресторану; технологічний розвиток, що надає засоби для впровадження цифрових рішень; покращення ефективності, яке включає в себе аналізування даних, автоматизацію процесів та зменшення навантаження на менеджмент; споживання контенту, де соціальні мережі відіграють важливу роль у будіванні бренду ресторану та комунікації з аудиторією; та конкурентоспроможність, для якої необхідно збільшувати охоплення та створювати рекламу націлену на цільову аудиторію. Отже, ці передумови створюють сприятливе середовище для впровадження цифрової стратегії, що дозволяє ресторанам оптимізувати бізнес-процеси, взаємодіяти зі споживачами та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел

1. Сокирник, І.В. Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 3. – С. 165–171.

2. Ткачук В.О., Мельник Т.Ю., Богоявленська Ю.В. Електронний бізнес: переваги та ризики в період цифрової трансформації. Економіка, управління та адміністрування. 2021. Вип. 4 (98). С. 28–36.

3. Завадинська О. Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі / О. Ю. Завадинська // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. – 2018. – Вип. 2. – С. 93–102.

4. Даниленко О. В., Зоценко Л. М., Братіцел М. Л. Пріоритети розвитку цифрових технологій у ресторанному бізнесі (FoodTech) в Україні // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2019. – Т. 30(69), № 2. – С. 95–101.

5. Бовш Л., Босовська М., Расулова А. (2022). Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. SCIENTIA-FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету), 2022. – №145(5), с. 74–92.

6. Vedmid N., Tkachuk T., Kosar O. Restaurant business foresight. *Scientia fructuosa*. 2023. № 1. p. 74-87. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)01](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)01).

7. Ресторанный бизнес у цифрах. – Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.slovoidilo.ua/2021/05/24/infografika/biznes/restorannyj-biznes-cyfrax-skilky-zakladiv-xarchuvannya-kyuevi-ta-svitovyx-stolycuax> (Дата звернення: 03.09.2023).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ТКАЧУК Т. М.

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТОМ ГОСТИННОСТІ

**ЯКИМЕЦЬ А., 2 курс, 2м група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

Розкрито сутність цифрових стратегій в управлінні та особливості його реалізації у підприємствах сфери гостинності, розглянуто підходи формування цифрових стратегій управління, обґрунтовано напрями удосконалення реалізації цифрових стратегій управління суб'єкта гостинності шляхом впровадження та реалізації у практичну діяльність цифрових стратегій в управлінні.

Ключові слова: цифрові стратегії, формування цифрових стратегій, підприємство готельного господарства, управління, управління цифрових стратегій, ефективність.

The essence of digital strategies in management and features of its implementation in hospitality enterprises are disclosed, approaches to the formation of digital management strategies are considered, and directions for improving the performance of digital management strategies of a hospitality enterprise by introducing and implementing digital strategy in management into practice are substantiated.

Keywords: digital strategies, formation of digital strategy, hospitality enterprise, management, management of digital strategies, efficiency.

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. З розвитком інтернет-технологій та мобільних платформ клієнти все більше користуються онлайн-сервісами для пошуку готелів, ресторанів та інших послуг гостинності. Вони очікують зручності, персоналізованих послуг та миттєвого доступу до інформації. Цифрові стратегії можуть допомогти задовольнити ці очікування. Слід звернути увагу, що збільшення обсягу даних, які генеруються в галузі гостинності, створює можливості для аналізу та прийняття інформованих рішень щодо управління. Галузь гостинності насичена конкуренцією, і підприємства повинні впроваджувати цифрові інструменти для привернення та утримання клієнтів. Усі ці фактори роблять тему цифрових стратегій управління суб'єктом гостинності актуальною, оскільки вони впливають на конкурентоспроможність підприємств у галузі та їх здатність задовольняти потреби сучасних клієнтів.

Дослідженню питань щодо розвитку індустрії гостинності та застосування в ній цифрових технологій присвячено багато праць вітчизняних та закордонних учених, таких як: В.А. Алеєва, Ю.Д. Мочалова, А. Андреев, Е.З. Герчикова, Е.П. Спиридонова, Н.Ф. Данилова, І.В. Сараєва, А.А. Клейман, О.А. Бабанчикова, Н.Б. Кущевий, М.А. Іванова, М.А. Морозов, Н.С. Морозова, М.А. Пивоварова, М. Шерстньова.

У всьому світі невеликі готелі, сімейні кафе та ресторани – ключовий елемент індустрії гостинності, що формує привабливість регіонів, забезпечуючи гостям

безпосередній контакт із неповторною національною культурою. Індустрія гостинності – одна з найбільш перспективних галузей глобальної економіки. Швидкий розвиток індустрії гостинності змінюється за рахунок глобалізації ринку праці, росту мобільності підприємців, світової конкуренції у сфері інновацій в підприємництві, сфери, орієнтованої на глобальне приєднання цифрових технологій. Цифрова революція вже відіграла дуже важливу роль у зміцненні позицій малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності [1].

Мета та завдання. Основна мета статті полягає у розробленні теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з цифрових стратегій управління суб'єктом гостинності.

У відповідності до обраної мети були поставлені наступні завдання:

- здійснити узагальнення та критичний аналіз базових теоретичних положень щодо дослідження цифрових стратегій в управлінні суб'єкта гостинності;
- теоретично обґрунтувати методичні підходи щодо формування цифрових стратегій управління;
- здійснити діагностику цифрових стратегій управління ресторану «Япона матъ»;
- оцінити результативність діючої системи цифрових стратегій управління в ресторані «Япона матъ»;
- обґрунтувати програми заходів з реалізації цифрових стратегій управління;
- здійснити оцінку ефективності управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу досліджень. Підприємства сфери гостинності активно використовують цифрові стратегії для формування та зміцнення власних брендів, оскільки успіх на глобальному ринку є результатом ефективних комунікацій з гостями, партнерами, іншими група стейкхолдерів. Процес управління взаємодією зі споживачами перетворюється на постійний пошук унікальних послуг, що володіють додатковими цінностями і підтримують унікальну концепцію підприємства сфери гостинності [2].

Визначення цифрових стратегій управління в гостинності може бути сформульовано наступним чином:

Цифрові стратегії управління в гостинності - це комплексні плани, методи та ініціативи, спрямовані на використання сучасних цифрових технологій та інформаційних систем для покращення процесів управління гостинною діяльністю та надання послуг гостям. Ці стратегії охоплюють весь спектр аспектів готельного або ресторанного бізнесу, включаючи бронювання, обслуговування клієнтів, маркетинг, управління запасами, фінанси та аналітику, з метою досягнення ефективності, підвищення якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності на ринку гостинності.

Цифрові стратегії управління можуть включати в себе використання різних інструментів, таких як мобільні додатки для бронювання, системи управління гостьовими послугами (PMS), аналітичні інструменти для прогнозування попиту, системи автоматизації процесів та багато інших інноваційних рішень, які спрямовані на поліпшення досвіду гостей та оптимізацію управління готелем чи рестораном [3].

Можна виділити кілька ключових технологічних можливостей:

1. Блокчейн;
2. Моделювання та прогнозування;
3. Advanced Analytics and Big Data;
4. Горизонтальна та вертикальна інтеграція;
5. Інтернет речей;
6. Роботизація;
7. Internet of Things;
8. Хмарні розрахунки та збереження даних;
9. Кібербезпека;
10. Додаткова реальність;
11. Голосові технології;
12. Digital Marketing;
13. Штучний інтелект;
14. 3D-друк.

До чинників, що стримують розвиток цифрових технологій в індустрії гостинності, слід віднести (таблиця 1):

Таблиця 1

Чинники які стримують розвиток цифрових технологій в індустрії гостинності

Назва чинника	Значення
Фінансово-економічний	Середньому та малому бізнесу сфери гостинності досить складно вкладати значні кошти у цифровізацію діяльності, а пільги та програми щодо їх підтримки та стимулювання у цьому напрямі не передбачені
Нормативно-правовий	Відсутність чіткого нормативно-правового законодавства, що регламентуватиме взаємодію суб'єктів під час переходу у цифровий простір, у тому числі захист персональних даних, контроль достовірності акаунтів і наданої інформації
Загальна нестабільність	Відмінності у фінансових і політичних можливостях регіонів для інтеграції у цифровий простір країни
Низький рівень життя населення країни	Відсутність можливості придбання сучасних максимально функціональних гаджетів, використання платного контенту і роумінгових послуг Інтернету в подорожах
Цифрова безграмотність населення	Велика частина населення не знає про можливості цифрових технологій або знає дуже поверхнево

Впровадження цифрових стратегій у суб'єктах гостинності може бути різним залежно від розміру та типу бізнесу, але загальний процес включає наступні кроки (таблиця 2):

Таблиця 2

Впровадження цифрових стратегій у суб'єктах гостинності

Етап	Впровадження
Аналіз потреб і цілей	Першим кроком є ретельний аналіз поточних потреб та цілей вашого готелю чи ресторану. Визначте, які конкретні виклики ви стикаєтесь і які покращення ви хотіли б досягнути за допомогою цифрових стратегій.
Вибір цифрових інструментів	Виберіть цифрові інструменти та технології, які найкраще відповідають вашим потребам. Це можуть бути системи PMS, мобільні додатки, веб-сайти, системи резервування, системи збору та аналізу даних тощо.
Підготовка персоналу	Організуйте навчання та підготовку персоналу для роботи з новими технологіями. Важливо, щоб усі співробітники були ознайомлені зі змінами та вміли використовувати нові інструменти
Створення веб-сайту та мобільного додатка	Розгляньте можливість створення або оновлення веб-сайту та мобільного додатка. Вони можуть використовуватися для забезпечення зручного бронювання та комунікації з гостями
Розвиток цифрового маркетингу	Сплануйте та реалізуйте стратегію цифрового маркетингу, використовуючи соціальні медіа, рекламу в Інтернеті, контентмаркетинг і інші інструменти для привертання нових клієнтів
Забезпечення безпеки даних	Важливо забезпечити захист особистих даних гостей і фінансових інформації. Використовуйте надійні системи безпеки та відповідайте вимогам законодавства про захист даних
Запуск і оцінка ефективності	Після впровадження цифрових стратегій слід ретельно оцінити їхню ефективність
Постійне оновлення і вдосконалення	Галузь гостинності постійно змінюється, і технології розвиваються. Постійно оновлюйте та вдосконалюйте свої цифрові стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними і задовольняти потреби гостей

Конкретні кроки можуть відрізнятися в залежності від бізнесу та його потреб. Важливо враховувати потреби бізнесу та гостей та використовувати цифрові рішення для забезпечення якісного обслуговування та підвищення конкурентоспроможності.

Слід звернути увагу на ключові аспекти цифрових стратегій управління рестораном «Япона мати» у Києві.

Ресторан має веб-сайт та мобільний додаток, що дозволяє клієнтам здійснювати онлайн-бронювання столиків, переглядати меню, робити замовлення на доставку, а також здійснювати оплату. Використовується система онлайн-бронювання, щоб дозволити клієнтам зручно резервувати столики через Інтернет. Це покращує впорядкування та планування обслуговування. Активна присутність в соціальних медіа дозволяє ресторану збирати відгуки клієнтів, розміщувати акції та новини, а також взаємодіяти з аудиторією. З огляду на обробку особистих даних клієнтів і оплату онлайн, ресторан приділяє особливу увагу кібербезпеці та захисту даних. Для ефективної роботи з цифровими інструментами персонал ресторану періодично проходить навчання та тренінги.

Ресторан «Япона мати» використовує ключові показники продуктивності (KPI), такі як:

1. Кількість онлайн-бронювань і замовлень.
2. Кількість клієнтів, які зареєструвалися на веб-сайті або в додатку ресторану.
3. Кількість позитивних та негативних відгуків у соціальних медіа і на спеціалізованих веб-сайтах.
4. Середній чек на клієнта.
5. Рентабельність рекламних кампаній.

Ресторану «Япона мати» були запропоновані наступні програми заходів з реалізації цифрових стратегій управління.

1. Збільшення конкурентоспроможності та ринкового позиціонування. Розширення присутності в онлайн-середовищі дозволить ресторану конкурувати більш ефективно з іншими гастрономічними закладами у Києві.

2. Підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Онлайн-бронювання столиків і замовлення дозволять клієнтам забронювати столик і зробити замовлення без очікування у черзі або дзвінка до ресторану. Це сприятиме покращенню обслуговування та збільшенню задоволеності клієнтів.

3. Збільшення обсягу замовлень та прибутку. Онлайн-система замовлень на доставку дозволить розширити аудиторію, залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажів. Аналітика даних може допомогти виявити популярні страви та оптимізувати меню, що призведе до збільшення прибутку.

4. Збільшення відомостей про бренд та покращення репутації. Активна присутність у соціальних медіа, розміщення фото страв та відгуків клієнтів може збільшити відомість ресторану «Япона мати». Відгуки і позитивні коментарі в соціальних медіа можуть покращити репутацію ресторану і створити позитивний імідж.

5. Підвищення рівня безпеки та захисту даних. Забезпечення безпеки особистих даних клієнтів, які вводять їх при замовленні онлайн, є важливим завданням для ресторану. Цифрові стратегії мають передбачати заходи з кібербезпеки та захисту даних.

6. Постійна оптимізація та аналіз результатів. Програма має передбачати моніторинг та аналіз результатів впроваджених цифрових стратегій. Регулярний аналіз даних допоможе виявити ефективність стратегій та коригувати їх за необхідності.

Отже, успіх цифрових стратегій управління рестораном ґрунтується на системному підході, аналізі даних та залученні клієнтів. Постійно вдосконалюйте свої стратегії, слухайте фідбек клієнтів та слідкуйте за новими технологічними тенденціями в галузі гостинності.

Висновки. Цифрові стратегії в управлінні суб'єкта гостинності є важливим інструментом для досягнення конкурентної переваги та вдосконалення обслуговування гостей. Дослідження цієї теми може сприяти розвитку нових інноваційних підходів до управління та підвищенню якості гостинності в цифрову еру. Впровадження цифрових стратегій управління є важливим кроком для покращення ефективності та конкурентоспроможності ресторану «Япона мати» та й для інших ресторанів в сучасному гастрономічному ринку.

Список використаних джерел

1. Бишовець Л.Г., Куракін О.Б., Крижанський А.І. Інноваційні технології обслуговування в сучасному ресторанному бізнесі : колективна монографія. Черкаси, 2020. С. 112. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3215/2/%D0%91%D0%9B%D0%93%2C%20%D0%9A%D0%9E%D0%91%2C%20%D0%9A%D0%90%D0%86.pdf>
2. Глуха Г.Я., Цимбалюк А.І. Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві. Академічний огляд. 2018. № 2 (49). С. 62–74. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/7.pdf>
3. Дишкантюк О.В. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності. Економіка: реалії часу. 2015. № 6(22). С. 96–101.
4. Дишкантюк О.В., Мартієнко А.І. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 72–78. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/72.pdf>
5. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Удосконалення технології продажів туристичного продукту на основі впровадження інноваційних технологій. Вісник Національної академії туризму. 2015. № 3(35). С. 20–26.
6. Методи оцінки стратегії розвитку. – Режим доступу: <https://lib.sale/upravlenie-organizatsii-knigi/133-metodyi-otsenki-strategii54523.htm>
7. Сайт ресторану «Япона матір». – Режим доступу: <https://japanmam.com.ua/>
8. Nuran Acur, Linda Englyst./ Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. / International Journal of Operations & Production management. – 2014.
9. Mazaraki, A., Voiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., & Okhrimenko, A. (2018). Formation of the national tourism system of Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 16 (1), 68–84.
10. Mazaraki, A. A., Voiko, M. H., Bosovska, M. V., & Kulyk, M. V. (2020). Multi-agent information service system of managing integration processes of enterprises. Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk, (3), 103–108.
11. Босовська, М. В. (2015). Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М.В. Босовська. – Київ: КНТЕУ
12. Мазаракі, А. А., Босовська, М. В., & Бойко, М. Г. НОВА ПАРАДИГМА ТУРИЗМУ 5.0: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ. Глобалізаційні виклики розвитку національних економік: тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф.(Київ, 19 жовтня 2021 р.)/відп. ред. АА Мазаракі. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021.–584 с. – Укр. та англ. мовами. (р. 525).
13. МАЗАРАКІ, А., БОЙКО, М., & БОСОВСЬКА, М. (2020). Трансформація туризму в Суспільстві 5.0. SCIENTIA-FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету), 132(4), 33–54. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(132\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(132)03)
14. Bosovska M., Voiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. *Models of the Industrial Revolution 5.0*. // 2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES), October 20–22, 2022 Scopus
15. Босовська, М. В. (2013). Інтеграційні процеси в туризмі: теорія та практика розвитку. Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому, (17), 129–135.
16. Mazaraki A., Voiko M., Bosovska, M., Kulyk M. Concept system of higher education quality management, 2021 IEEE 20th International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES) Scopus

17. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Bovsh, L., & Okhrimenko, A. (2018). Investment attractiveness of the Ukrainian tourism system. *Investment management and financial innovations*, (15, Iss. 4), 193–209.

18. Mazaraki A.A., Boiko M.H., Bosovska M.V., Kulyk M.V. *Digital transformation of revenue management data*// 2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES), October 20–22, 2022 Scopus

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
МАЗАРАКІ А. А.

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ

АТАМАНЧУК К., 2 курс, 2мз група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

У статті розглянуто сутність конкурентоспроможності суб'єктів готельного та ресторанного господарювання, важливість аналізу готельної конкуренції при виборі стратегії, вказані види стратегій, які застосовуються в сфері гостинності та запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, аналіз, готельне підприємство, готельно-ресторанний бізнес, стратегія конкурентоспроможності, стратегія.

The article examines the essence of competitiveness of hotel and restaurant business entities, the importance of analyzing hotel competition when choosing a strategy, the types of strategies used in the hospitality industry, and the ways to increase competitiveness in hotel and restaurant business enterprises.

Keywords: competitiveness, competition, analysis, hotel enterprise, hotel and restaurant business, competitiveness strategy, strategy.

Актуальність теми. Конкурентоспроможність є однією з основних та найважливіших складових характеристик, яку застосовують як критерій оцінки ефективності економічної діяльності господарюючих суб'єктів. Надання конкурентоспроможних послуг та вибір правильної стратегії виступають найважливішими факторами забезпечення виживання підприємств готельно-ресторанного бізнесу в мінливих умовах ринку та їх подальшого ефективного розвитку.

Станом на сьогоднішній день, тримати високий рівень конкурентоспроможності суб'єктів готельного та ресторанного господарювання не легко, оскільки в нашій країні триває війна. Проте, всупереч цим перешкодам, суб'єкти готельного та ресторанного господарювання намагаються постійно проводити моніторинг ринку та якомога швидше реагувати на зміни, щоб підтримувати та підвищувати конкурентоспроможність закладів, задля того, аби в майбутньому підвищити привабливість нашого ринку для інвесторів. Суб'єкти даної сфери зосереджуються на потребах і бажаннях клієнтів та гостей, а також на визнанні внутрішніх факторів, які можуть підвищити їх конкурентоспроможність.

Аналіз останніх наукових публікацій. Питанню щодо значення конкурентоспроможності в сфері гостинності присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, а саме: А.А. Мазаракі, Н.І. Ведмідь, Л.Д. Завідна, Л.А. Бовш, М.В. Босовська, А.М. Расулова, Р.Л. Лупак, В. І. Охота, Л.В. Балабанова, С.С. Гаркавенко, Є.А. Бельтюков.

Метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів щодо сутності конкурентоспроможності та дослідження стратегій конкурентоспроможності в сфері гостинності.

Виклад основного матеріалу. Справжнє розуміння конкуренції є ключовим для визначення виграшних стратегій. У перекладі з латини термін «конкурентоспроможність» означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів. Конкурентоспроможність – це ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Саме при незмінних якісних характеристиках продукту, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо. Конкурентні переваги – це сильні сторони підприємства, які забезпечують перевагу над конкурентами та є привабливими для цільового ринку.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [1].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності виступають (рис. 1):

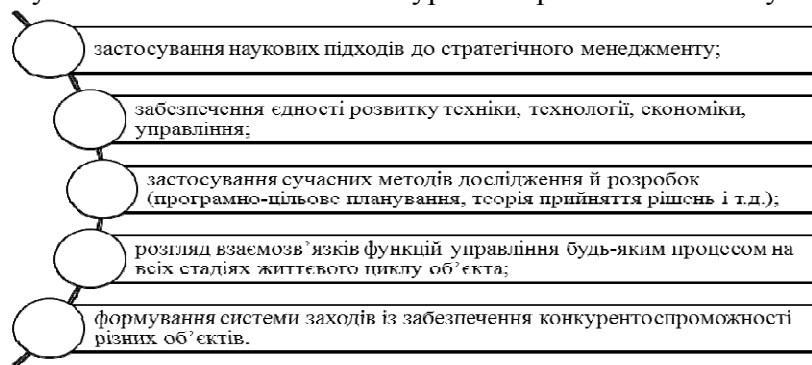


Рис. 1. Умови забезпечення конкурентоспроможності [1]

Бути конкурентоспроможним в умовах відкритої ринкової системи означає забезпечувати зрівнянні з міжнародними стандартами споживчі, якісні та цінові характеристики послуги незалежно від того, для зовнішнього або внутрішнього ринку вони призначені. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища.

Перш аніж ми почнемо розглядати якими бувають системи конкурентоспроможності, слід приділити увагу аналізу готельної конкуренції. Щоб провести ідеальний аналіз, ми повинні спочатку визначити свої цілі, свою пряму конкуренцію, зібрати й проаналізувати дані, а потім встановити етапи, щоб побачити прогрес. Тобто, щоб дійти до того, яку стратегію конкурентоспроможності ми повинні обрати, щоб вона допомогла нам виділитись серед конкурентів, ми повинні здійснити аналіз.

Насамперед аналіз готельної конкуренції є основоположним в індустрії гостинності, оскільки успіх будь-якого закладу сфери гостинності залежить від того, чи правильно він продає товар або послугу. Наприклад, чи правильно пропонує час, ціну та чи націлений він на правильну аудиторію. Аналіз конкурентів починається з розуміння того, хто є конкурентом закладу, який пропонує ті самі продукти та послуги, що й наша структура, щоб приймати більш обґрунтовані рішення.

Виконання аналізу конкуренції є ключовим для перемоги над конкурентами. Лише після того, як ми повністю зрозуміємо, хто є нашим конкурентом, що і як він пропонує – ми зможемо розробити план, як зробити краще. Це допоможе нам покращити наші послуги, розробити масштабований план дій на випадок майбутнього розширення. Завдяки детальному аналізу, ми зможемо оцінити нашу унікальну ціннісну пропозицію закладу, аби мати перевагу над іншими.

Пріоритетною метою етапу аналізу стратегічних чинників при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства є виявлення потенційних загроз і можливостей з боку зовнішнього оточення, а також деталізація слабких і сильних сторін готельного підприємства, або, інакше кажучи, проведення SWOT-аналізу. Використовуючи SWOT-аналіз, ми можемо побачити наші сильні та слабкі сторони, можливості та загрози нашого підприємства [2].

В науковій статті Завідна Л.Д. детально наведено базову матрицю SWOT-аналізу підприємств готельного господарства (рис. 2):

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє Середовище</p>	<p style="text-align: center;">Можливості (О):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаючий рівень ділової активності в країні. 2. Зростання взаємозв'язків українських підприємств з іноземними операторами. 3. Свобода ціноутворення. 4. Можливість переходу до більш ефективних стратегій. 5. Активний розвиток інформаційних продуктів. 6. Взаємозв'язок і взаємодія з постійними постачальниками 	<p style="text-align: center;">Загрози (Т):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнні дії на сході країни. 2. Зростання безробіття. 3. Зростання рівня інфляції. 4. Нестабільна законодавча база. 5. Погіршення демографічної ситуації в країні. 6. Ослаблення зростання ринку. 7. Поява на ринку іноземних конкурентів з високотехнологічними можливостями. 8. Сезонний характер розподілу попиту на готельні послуги
<p style="text-align: center;">Сильні сторони (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вища за середню обізнаність про стан ринку. 2. Вища за середню кваліфікація персоналу. 3. Потенційне зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств. 4. Співвідношення ціни послуг, що надаються, і споживчої цінності. 5. Використання економії на масштабах виробництва 	<p style="text-align: center;">Поле СіМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшити обсяги реалізації послуг вже існуючим клієнтам, приваблюючи їх високою якістю. 2. Розширювати нові додаткові послуги за потребами та смаками споживачів. 3. Свобода ціноутворення дає змогу готелям самостійно встановлювати цінову політику і отримувати максимально можливі вигоди від своєї діяльності 	<p style="text-align: center;">Поле СіЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення маркетингових заходів. 2. Активізація рекламної діяльності. 3. Контроль і підвищення вимог до якості наданих послуг. 4. Індивідуальний підхід до клієнтів. 5. Диференціація послуг
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність її реалізації. 2. Інерційність управління через складність оргструктури готелів. 3. Виробництво з високими витратами, старіння та знос основних засобів. 4. Недостатньо адаптовано до вимог клієнтів пропозиції додаткових послуг. 5. Недостатнє володіння персоналом підприємств іноземними мовами. 6. Недостатність фінансових ресурсів, низький рівень прибутковості. 7. Слабка забезпеченість підприємств власними обіговими коштами 	<p style="text-align: center;">Поле СліМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація маркетингових заходів з формування власного бренда (рекламні іміджеві заходи, PR), щоб залучити додаткових клієнтів. 2. Оптимізація пропозиції додаткових послуг. 3. Підвищення рівня висококваліфікованого персоналу, обізнаності персоналу в іноземних мовах. 4. Підвищення продуктивності праці. 5. Оптимізація витрат виробництва. 6. Оптимізація структури капіталу. 7. Покращення взаємозв'язків та співпраці з постачальниками запасів 	<p style="text-align: center;">Поле СліЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрація зусиль на найбільш стійких і привабливих позиціях готелів. 2. Оптимізація портфеля додаткових послуг. 3. Відмова від розвитку тих послуг, які є досить проблематичними та відволікають ресурси. 4. Весь «потенціал» готелів повинен бути сконцентрований лише на перспективних напрямках. 5. Виявлення резервів для зниження витрат. 6. Підвищення кваліфікації кадрів. 7. Використання нових ідей в маркетингу

Рис. 2. Базова матриця SWOT-аналізу підприємств готельного господарства [3]

За допомогою проведення SWOT-аналізу можна об'єктивно визначити ефективну стратегію шляхом поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як з середини, так і ззовні [3]. Проте, з іншої сторони, здійснюючи аналіз середовища підприємства, слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули [3].

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності [4]. Конкурентна стратегія є одним із факторів, які мають великий вплив на досягнення мети. Однак розробка конкурентної стратегії є складним завданням для багатьох власників готелів, оскільки готельна індустрія різко змінюється в умовах гострої конкуренції, зростаючої кваліфікації клієнтів і швидкого технологічного прогресу.

Отже, існують наступні базові стратегії підвищення конкурентоспроможності:

1. Стратегія найкращої вартості. При запропонованій стратегії необхідним є поєднання низьких витрат й високої якості. Щоб стати виробником із найкращого вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції та надати їй необхідні якості при більш низьких, порівняно із конкурентами, витратах. Тобто це перевага у витратах перед конкурентами, а також можливість стати постачальником на ринок більш дешевого продукту.

2. Стратегія індивідуалізації. Індивідуалізація – це прагнення розробити товар або послугу підприємства унікальною настільки, щоб вона могла вигідно відрізнитись від продукції конкурентів та за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола споживачів. Цього можна досягти завдяки індивідуальним послугам, винятковим враженням від гостей і розкішним зручностям. Стратегія буде успішною у тому випадку, якщо ми ретельно вивчимо потреби наших споживачів.

3. Стратегії концентрації на ринковій ніші. Дана стратегія направлена на зосередження уваги на вузькому сегменті ринку. Зосередження на певному сегменті ринку, наприклад, на бізнес-подорожах або сімейному відпочинку може допомогти готелю краще зрозуміти та задовольнити конкретні потреби цієї групи, що може призвести до підвищення лояльності гостей.

4. Стратегія інновації. Інноваційна стратегія передбачає впровадження нових унікальних продуктів або послуг, які відповідають мінливим потребам і перевагам клієнтів. Цього можна досягти шляхом досліджень і розробок, впровадженням нових технологій і реагуванням на нові тенденції. Використання новітніх програмних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість наданих послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку [5].

Для того, аби підвищити рівень конкурентоспроможності в індустрії гостинності, слід приділити увагу наступним стратегіям, а саме:

1. BTL-стратегія (below-the-line з англ. «під ризикою»). Це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги. Дана стратегія включає в себе проведення промоакцій, демонстрацій, надання знижок, бонусів тощо. BTL-стратегія готелю включає потужний набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама.

2. Бізнес-стратегія передбачає розробку комплексного плану управління, який спрямований на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих варіантів розвитку та діяльності

підприємства готельного бізнесу та полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу. Тобто, бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу [5].

3. Стратегія конкуренції готелів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції компанії містить підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення гостей, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку.

4. Стратегія бенчмаркінгу має важливе значення для підприємств готельного бізнесу. Бенчмаркінг (англ. – benchmarking) – означає діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію і маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами і закладами, які працюють в інших подібних галузях, для виявлення компанією можливих способів вдосконалення її власних методів.

Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їх продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами та постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства [5].

5. Стратегія маркетингу. Дана стратегія включає в себе створення сильного бренду, який може допомогти готелю або ресторану створити репутацію якості та надійності, що допоможе залучити більше споживачів і підвищити їх лояльність. Цього можна досягти за допомогою ефективних маркетингових кампаній, просуванню в соціальних мережах і послідовного обміну повідомленнями.

Стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу: кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю, так званий внутрішній споживач. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівників, яким буде зручно працювати в готелі і які, як наслідок, будуть досконало виконувати всі покладені на них обов'язки, що безпосередньо впливатиме на якість послуг. Адже зацікавлені та вмотивовані співробітники можуть забезпечити відмінне обслуговування гостей і покращити їх загальний досвід. Цього можна досягнути за допомогою ефективних програм навчання, розвитку корпоративної культури персоналу, стимулюванню продуктивності та сприятливого робочого середовища. Л. Бовш, М. Босовська, А.Расулова здійснили детальний аналіз даної стратегії [6].

Висновки. Отже, конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності – це здатність і можливість підприємств здійснювати діяльність із надання послуг в умовах ринку, а також мати переваги перед конкурентами і за рахунок цього отримувати додатковий прибуток, який спрямовується як на розвиток власного бізнесу, так і на забезпечення якісного обслуговування гостей.

Без чітко визначеної стратегії діяльність суб'єктів гостинності втрачає сенс і призводить до внутрішнього застою та погіршення фінансових результатів діяльності. Проте правильне поєднання наведених стратегічних підходів може допомогти підприємству отримати позитивні результати: збільшити кількість постійних клієнтів готелю чи ресторану, підвищити популярність його бренду, покращити прибуток.

Тому суб'єкти гостинності повинні впроваджувати відповідні стратегії, щоб протистояти сильній конкуренції на ринках і, як наслідок, покращувати свою роботу, підвищувати рівень зайнятості та отримувати прибуток, тому що саме досягнення високої прибутковості та підвищення продуктивності є загальною метою ведення будь-якого бізнесу.

Список використаних джерел

1. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають.
2. Дослідження Eva Lacalle (2021). What is hotel competition analysis and how do you carry it out perfectly? [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.mews.com/en/blog/hotel-competition-analysis>

3. Завідна Л.Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. A Strategy for Ensuring Enterprise Competitiveness in the Sphere of Hotel Services. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.

4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія. Бібліотека підручників та статей Posibniki (2022) [Електронний ресурс]. – URL: <https://posibniki.com.ua/>

5. Давидюк Ю.В. Шокот К.М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

6. Бовш. Л, Босовська М, Расулова А. Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. Compliance-strategizing of economic security of the business in digitalization conditions. [Електронний ресурс]. – URL: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)03](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)03)

7. Vedmid N, Boiko M, Romanchuk L. Marketing technologies of consumers segmentation of resort and recreational service. [Електронний ресурс]. – URL: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)07](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)07)

8. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності.

9. Дослідження Ashley Garner (2017). Choosing the best distribution strategy: Should it be as unique as your hotel? [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.sabrehospitality.com/blog/choosing-the-best-distribution-strategy-should-it-be-as-unique-as-your-hotel/>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ВЕДМІДЬ Н. І.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

БАБІЙ Л., 2 курс, 2мз група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

У статті розглянуто поняття феномену «операційна діяльність», наведено мету реалізації управління операційною діяльністю, розкрито специфіку операційної діяльності підприємств готельного бізнесу. Визначено методи управління операційною діяльністю суб'єкта господарювання.

Ключові слова: готель, послуга, операційна діяльність, управління, метод.

The article examines the concept of the phenomenon of «operational activity», gives the purpose of implementing the management of operational activity, reveals the specifics of the operational activity of hotel business enterprises. The methods of managing the operational activities of the business entity are defined.

Keywords: hotel, service, operational activity, management, method.

Актуальність теми. Підприємства функціонують на ринку, як правило, в умовах постійних змін. Зміни, які пов'язані з персоналом, ресурсами, концепцією, напрямком діяльності суб'єкта господарювання, а також мінливість зовнішнього середовища, а саме: зростання кількості підприємств сфери гостинності, розвиток конкуренції на основі цінової політики послуг, зміна уподобань потенційних споживачів, політико-економічний стан

країни, безпечність ведення бізнесу, зміна курсу валюти є основними предикаторами для керівництва щодо реагування на перелічені зміни. Щоб зберегти позицію на ринку, суб'єкту підприємницької діяльності необхідно безперервно відстежувати зміни, що відбуваються в бізнес-середовищі, виробляти власні способи протидії негативним впливам задля утримання позиції на ринку. Це, і є одним із завдань операційної діяльності. Питання управління операційною діяльністю не втратили своєї актуальності, у зв'язку з розвитком ринкових умов, змін уподобань споживачів, зростанням конкуренції, військовим станом та потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є визначення основних завдань операційної діяльності підприємств сфери гостинності.

Об'єктом дослідження є процес управління операційною діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності.

Предмет дослідження: методологічні та практичні засади управління операційною діяльністю готельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методика аналізу операційної діяльності є метою дослідження праць вітчизняних та зарубіжних вчених як Л. Гиляровська, К. Ковальчук, Т. Косова, І. Лазаришина, Є. Мних, О. Олійник, Н. Пласкова, П. Попович, Г. Савицька, В. Серединська, І. Сіменко, В. Чая, М. Чумаченко, А. Шеремет, С. Шкарабан, Р. Шурпенкова та ін. Дослідження стратегічного та поточного управління операційною діяльністю підприємств, проблеми його планування відображено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких, як: І. Ансофф, І. Бланк, В. Василенко, В. Гриньова, В. Дорофійенко, Р. Каплан, М. Круглов, П. Лазановський, Б. Мільнер, Д. Нортон, О. Раєвнева, І. Скворцов, Г. Тарасюк, Т. Ткаченко, А. Шегда та ін. Незважаючи на значний науковий доробок цих вчених питання управління операційною діяльністю підприємствами сфери гостинності потребує визначення особливостей управління діяльністю із врахуванням специфіки функціонування підприємства.

Перешкоди операційної діяльності підприємств готельного бізнесу в існуючих ринкових умовах господарювання знаходять своє відображення у науково-економічних дослідженнях. Принципи здійснення операційної діяльності готельної індустрії, фактори, що на неї впливають, окремі методичні аспекти аналізу та планування основної діяльності готелів відображені у наукових публікаціях таких вітчизняних учених, як Л. Дядечко, Л. Дробиш, Н. Зікій, М. Мальська, В. Сергійчук та ін.

Виклад основного матеріалу. Операційна діяльність – це основна діяльність підприємства, яка демонструє головну мету його функціонування та пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції, а також забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства. Зміст операційної діяльності підприємства характеризується специфікою сфери економіки, до якої належить суб'єкт господарювання.

В табл. 1 представлено наукові точки зору поняття «операційна діяльність».

Таблиця 1

Дефініція поняття «операційна діяльність»

№ п/п	Характеристика поняття «операційна діяльність»	Джерело визначення
1	діяльність підприємства, яка є основною і приносить суб'єкту господарювання значну частину доходу, а також інша діяльність за винятком фінансової та інвестиційної	І. Перебийніс [8, с. 14]
2	це комплекс дій, спрямованих на досягнення кінцевого результату – виробництво продукції належної якості, затребуваною споживачами, за умови забезпечення цільових показників ефективності та надійності діяльності підприємства. Ці дії повинні мати системний характер, мати мету, сенс і напрямок, тобто мати стратегію	О. Помаз [8, с. 36]
3	є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства. Тому розвиток інших видів діяльності не повинен суперечити розвитку операційної діяльності, а лише підтримувати її. Відповідно й прибуток від інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності не повинен формуватися у збиток формування прибутку від операційної діяльності	І. Гевко [3, с. 45]
4	діяльність, що орієнтована переважно на товарний ринок, у той час як фінансова та інвестиційна його діяльність здійснюються в основному на фінансовому ринку. При цьому, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою сировини та матеріалів, складом обладнання, яке використовується, характером готової продукції. Відповідно і умови формування операційного прибутку в значній мірі пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів та сегментів товарного ринку	М. Іванов [4, с. 114]

№ п/п	Характеристика поняття «операційна діяльність»	Джерело визначення
5	господарські операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, носять регулярний характер. У порівнянні з операціями інших видів діяльності частота операцій по ній найвища. Це визначає регулярність формування операційного прибутку за нормальних умов господарювання підприємства	В. Писаренко, О. Василенко [8, с. 36]

Проведений аналіз наукових поглядів поняття «операційна діяльність» дає змогу зробити висновок, що наведені визначення відображають специфіку сфери діяльності кожного окремого підприємства. Ми визначаємо, що операційна діяльність – діяльність, яка спрямована від виробництва продукції до її споживання, з метою задоволення вимог споживача, збільшення кількості потенційних клієнтів та отримання, в кінцевому результаті, прибутку.

Варто зазначити, що операційна діяльність є складовою частиною управлінського аналізу, оскільки від її результатів залежить інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття виважених стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його діяльності.

Зміст операційної діяльності охоплює виробництво та надання послуг та є складним процесом, який потребує значного обсягу регулюючих та координуючих впливів як на виконавців, так і на виконувачів роботи [2, с.45].

Операційна діяльність характеризується такими основними особливостями [9, с.88]:

- є основною складовою усієї господарської діяльності підприємства, а також основною метою його функціонування;
- є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства, саме через те, що розвиток інших видів діяльності не має суперечити розвитку операційної діяльності, а навпаки підтримувати її;
- інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним критерієм оцінки окремих етапів життєвого циклу підприємства.

Операційна діяльність готельного підприємства – це основна діяльність суб'єкта господарювання, яка спрямована на процес розробки, прийняття та реалізації рішень, пов'язаних з етапами виробництва і надання послуг. Роль операційної діяльності суб'єкта готельного бізнесу полягає у забезпеченні конкурентної переваги підприємства, ефективної поточної діяльності і цілком впливає на формування очікуваного і, більшою мірою, розширеного готельного продукту. Крім цього, чітка структурованість операційного процесу в поєднанні з чітким розподілом прав та обов'язків в межах кожного департаменту має своє відображення у задоволеності споживачів готельних послуг. Налагодженість операційного функціоналу підприємства у взаємодії із очікуваними сподіваннями гостей є запорукою успішної діяльності будь-якого готелю [4, с. 18].

Управління операційною діяльністю є структурованим набором взаємозалежних дій, процедур та процесів, які застосовуються керівниками й працівниками на кожному етапі виробництва з метою організації виробничої діяльності [5, с. 88].

Метою процесу управління операційною діяльністю готельного підприємства є максимізація отримання прибутку, збільшення кількості задоволених гостей та пробудження інтересу до відвідування готелю потенційних споживачів.

Серед головних завдань процесу управління операційною діяльністю підприємств готельного бізнесу є:

- організація автоматизації діяльності готельного бізнесу;
- організація процесу підготовки висококваліфікованих працівників, які будуть здійснювати обслуговування клієнтів готелю;
- заходи по стимулюванню роботи працівників готельного сектору способом покращення умов праці й встановлення вищого рівня оплати праці;
- систематичний контроль за ефективністю роботи готельного комплексу;
- здійснювання координаційної роботи усіх підрозділів, а також постійний пошук та завоювання нових ринків;

- відокремлення окремих цілей по координації та розвитку певних цілей готельного комплексу;
- формування стратегії щодо розвитку готельного підприємства та системи заходів з приводу її реалізації;
- пошук джерел, ресурсів, потрібних для реалізації стратегії розвитку;
- організація контролю за процесом виконання поставлених завдань та інші [9].

Об'єктом управління операційною діяльністю є ресурси, бізнес-процеси; забезпечення якості послуг; рівень конкурентоспроможності готельного підприємства; відносини зі стейк-голдерами операційної діяльності; результати операційної діяльності; потенціал операційної діяльності [9].

Суб'єктом управління операційною діяльністю є власники готелю, директор, комерційний директор, а також керівники департаментів, які існують на підприємстві.

Для отримання ефективного результату організації операційної діяльності розглянемо структурно-логічну послідовність етапів процесу управління операційною діяльністю готельного бізнесу, яку відображено рис. 1.

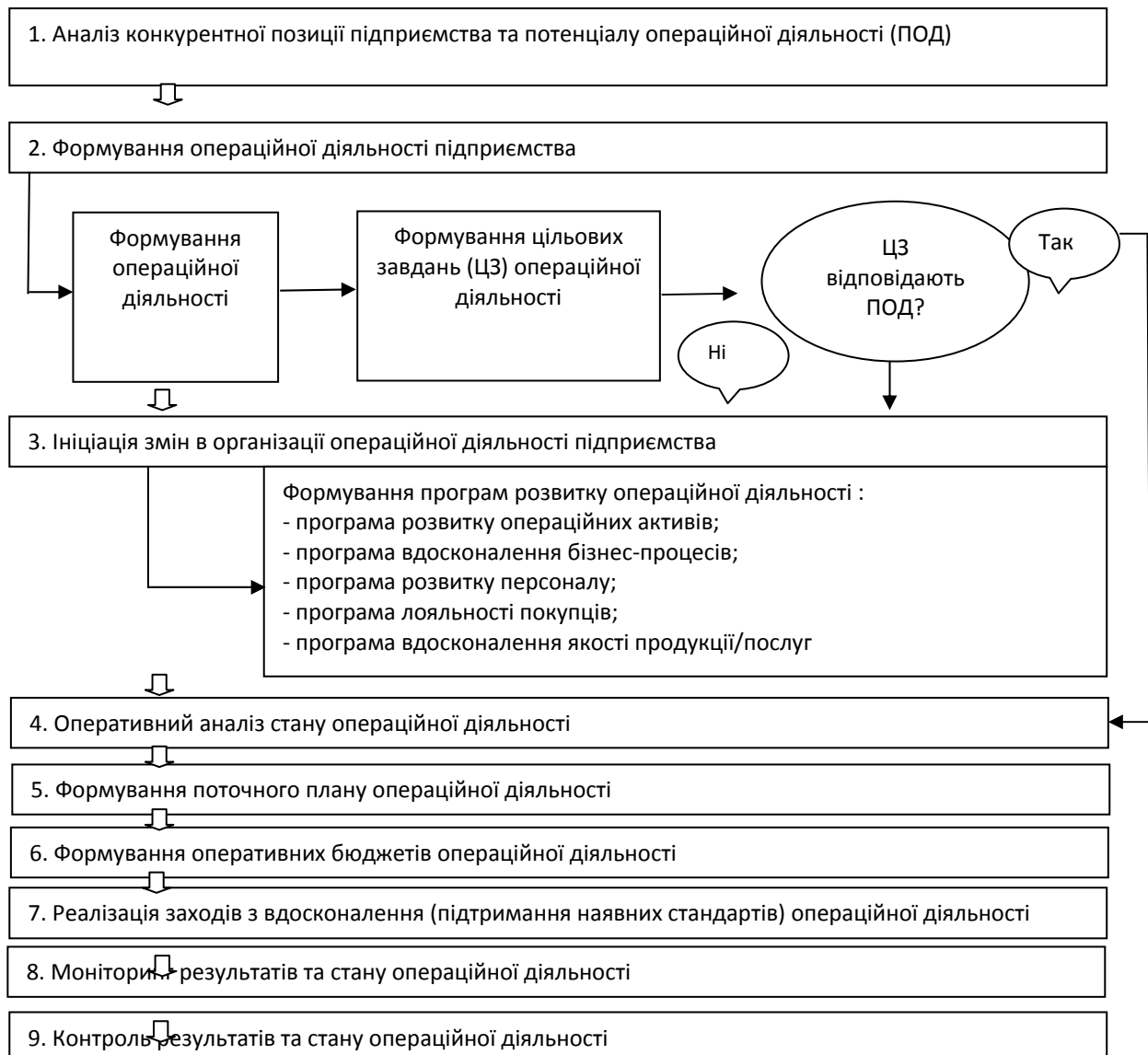


Рис. 1. Структурно-логічна послідовність етапів управління операційною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1; 3; 6]

Поліфункціональність і різноконтурність процесу управління операційною діяльністю обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів, які сформовано у табл. 1.

Таблиця 1

Методи управління операційною діяльністю підприємства сфери готельного бізнесу

Сфера використання	Тип методу
1. Визначення думок	Інтерв'ю Анкетування Метод вибраних питань Експертиза
2. Аналіз ситуації	Системний аналіз Написання сценарію Метод сітьового планування Функціонально-вартісний аналіз Метод економічного аналізу
3. Оцінка рішень та ситуацій	Оцінка продукту Оцінка науково-технічного рівня виробництва
4. Методи генерування ідей	Мозкова атака Метод 635 Синектика Морфологічний аналіз Ділова гра
5. Прийняття рішень	Економіко-математичні моделі Таблиці рішень Побудова дерева рішень Порівняння альтернатив
6. Прогнозування ситуації	Експертні моделі прогнозування Екстраполяція Метод аналогій Метод Дельфи Регресивний аналіз Економетричні методи Імітаційні моделі
7. Методи наукового подання	Графічні моделі Фізичні моделі Посадові описи та інструкції
8. Методи наукового подання	Графічні моделі Фізичні моделі Посадові описи та інструкції
9. Методи аргументації	Презентація Проведення переговорів

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10]

Кожне підприємство самостійно вирішує завдання організації управління та вибору напрямів здійснення операційної діяльності. Найважливішими завданнями, які висуваються в поєднанні цілей операційної діяльності з вимогами споживачів є: якість продукту та його корисність для клієнта; швидкість надання послуг клієнту; безпечність обслуговування клієнтів; гнучкість використовуваних технологій; можливість мінімізації витрат, як з боку підприємства, так і з боку споживача.

Визначальним елементом операційної діяльності готельного комплексу є якість роботи, а також відповідальність його працівників, стабільність та безперервний розвиток їх компетентності, у тому числі залучення працівників до різного роду командних робіт, а також створення атмосфери довіри в колективі [9]. Безперервний розвиток компетентності персоналу є найважливішим в сучасній ринковій економіці. Чим швидше персонал оволодіє новими стандартами, сучасним обладнанням, інформаційною технологією та системою, тим вище буде ефективність їх роботи, а також діяльність підприємства в цілому.

Висновки та перспективи розвитку дослідження. Отже, процес управління операційною діяльністю є структурно поєднаним набором дій, процедур та процесів, що застосовуються керівниками та працівниками на кожному етапі виробництва для здійснення виробничої діяльності. Зміст операційної діяльності готельного сектору знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Завданням процесу управління операційною діяльністю є організація процесу прийняття та підготовки висококваліфікованих працівників, які будуть здійснювати обслуговування клієнтів готелю; заходи по стимулюванню роботи працівників; постійний контроль за ефективністю роботи готельного підприємства та здійснювання координаційної роботи кожного департаменту; формування стратегії розвитку підприємства та системи заходів для їх реалізації.

Подальше дослідження щодо управління операційною діяльністю охоплюватиме застосування досліджених методів управління у практичній діяльності готелів та визначення ефективності, доцільності використання кожного з них.

Список використаних джерел

1. Брагіна О., Коробань А. Особливості планування фінансових результатів від операційної діяльності у мінливому підприємницькому середовищі / О. Брагіна, А. Коробань // Актуальні питання у сучасній науці. 2022. № 1 (1) . С. 15–19.
2. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність туристичного підприємства: навчальний посібник. К.: КНТЕУ, 2005. 157 с.
3. Зікій Н.Л. Сфера гостинності: виклики сьогодення // Матеріали IV Міжнародної науково практичної конференції «MODERN RESEARCH IN WORLD SCIENCE»: 10-12 липня 2022 року, м. Львів – 1161 с. – С. 906–911.
4. Іванов М.М. Операційний менеджмент [текст] : навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов – К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 368 с.
5. Кравцов С.С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. Ефективна економіка. 2018. № 6.
6. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку / О.М. Мельник // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 17–22.
7. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2018. 128 с.
8. Операційний менеджмент: навчальний посібник / [В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз, О. В. Василенко та ін.]; за ред. В. І. Перебийніса. – Полтава: ПДАА, 2018. – 664 с.
9. Петрук О. М. Технологія оцінки витратності операційної діяльності підприємств ресторанного господарства. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2021. № 5 (84) . С. 87-89.
10. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства // Проблеми економіки. 2018. №1 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravlinnya-efektivnistyu-operatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstva>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ЗІКІЙ Н. Л.

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

ВАВРИК Д., 2 курс, 2мз група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Готельний і ресторанний менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

Дана наукова стаття розглядає систему професійного навчання персоналу в ресторанному бізнесі як важливий фактор успіху і конкурентоспроможності суб'єкта галузі. В статті розглядаються організаційні аспекти планування і впровадження навчання, методологічні підходи до навчання та практичні аспекти навчання персоналу. Закінчення статті наголошує на важливості постійного вдосконалення системи навчання та інвестиціях в професійний розвиток персоналу для забезпечення успіху в ресторанному бізнесі.

Ключові слова: *ресторанний бізнес, професійне навчання, персонал, організаційні аспекти, методологія, практичний аспект, успіх, конкурентоспроможність.*

This scientific article considers the system of professional training of personnel in the restaurant business as an important factor in the success and competitiveness of the subject of the industry. The article examines organizational aspects of training planning and implementation, methodological approaches to training, and practical aspects of personnel training. The end of the article emphasizes the importance of continuous improvement of the training system and investment in professional development of personnel to ensure success in the restaurant business.

Key words: *restaurant business, professional training, personnel, organizational aspects, methodology, practical aspect, success, competitiveness.*

Актуальність теми. Ресторанний бізнес є сферою, де конкуренція завжди була жорсткою, але в останні десятиліття вона ще більше загострилася.

У світі, де споживачі стають все більше вибагливими, де вони не просто приходять поїсти, а шукають незвичайні страви, гастрономічні враження та особливий сервіс, важливо мати персонал, який може задовольнити ці вимоги. І це не обмежується лише кухарями і офіціантами - це стосується всіх, хто працює в ресторані.

Організаційні аспекти навчання стають ключовими, оскільки планування та координація навчальних програм мають забезпечити доступність навчання для всього персоналу. Важливо розробити ефективну методологію, яка спрямована на практичність та підвищення навичок персоналу. Сучасні методи навчання, включаючи використання технологій, допомагають зробити навчання більш доступним і цікавим.

Практичний аспект навчання - це не менш важлива складова. Персонал повинен мати можливість практикувати та вдосконалювати свої навички на робочих місцях. Це особливо важливо для кухарів, офіціантів та інших працівників, які безпосередньо спілкуються з гостями.

Отже, система професійного навчання персоналу в ресторанному бізнесі залишається актуальною та важливою. Це дозволяє підприємствам забезпечити високу якість обслуговування, задоволення гостей та конкурентоспроможність в сучасному ресторанному світі.

У сучасному ресторанному бізнесі актуальність системи професійного навчання персоналу виходить за межі забезпечення якості обслуговування та задоволення гостей. Вона стає ключовим чинником в успішності та конкурентоспроможності суб'єктів цієї галузі з ряду причин:

1. Стандарти безпеки та гігієни. Завдяки зростаючій увазі до питань безпеки і гігієни в харчовій галузі, персонал повинен бути освіченим і завжди дотримуватися найновіших стандартів і нормативів. Навчання сприяє забезпеченню безпечної обробки продуктів та забезпеченню гігієнічних умов в ресторані.

2. Інновації та технології. З розвитком технологій з'являються нові способи обслуговування гостей, керування рестораном і готування страв. Професійне навчання дозволяє персоналу вивчити і використовувати ці нові можливості для покращення роботи ресторану.

3. Глобалізація та культурний різноманітність. Завдяки глобалізації ресторани надають послуги різних кухонь і стилів. Персонал повинен мати розуміння різних кулінарних традицій і бути готовим обслуговувати клієнтів різних культур.

4. Зміни відношення до здорового способу життя. Споживачі стають більш обізнаними щодо харчування та здорового способу життя. Ресторани повинні відповідати цим вимогам, пропонуючи здорові страви та враховуючи дієтичні обмеження. Це вимагає підготовки персоналу щодо специфіки дієтичних обмежень і спеціальних вимог гостей.

Враховуючи ці фактори, можна зробити зрозуміти, що система професійного навчання персоналу в ресторанному бізнесі залишається актуальною і невід'ємною частиною успішної діяльності суб'єктів цієї галузі. Від навичок і знань персоналу залежить не лише якість обслуговування, але й безпека, конкурентоспроможність та репутація ресторану.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. І. Кравченко, Р. Д. Хунагов, Д. Сільверман та Д. Томпсон розробляли проблему розвитку системи управління людськими ресурсами в готельному господарстві. Вони розробили проблему розвитку системи управління людськими ресурсами в готельному господарстві. Готельна індустрія пов'язана з впровадженням універсального підходу до організаційної культури. Питанням організаційної культури займалися М. Вебер, Т. Парсонс, К. Барнард та Сімінгтон, А. Петтігрю, В. В. Щербина та інші. Проблеми сфери послуг, Менеджмент. Про проблеми готельного господарства див.: Б. В. Авер'янов, Т. Г. Авер'янов, Т. Г. Єрошкіна, М. В. Єфремова, Б. А. Квартальнов, М. В. Кобяк, М. М. Нестелюк, А. Л. Резнік, А. К. Малінін, І. П. Матицький, Г. А. Папілян та в зарубіжних працях. Також у працях зарубіжних фахівців готельної індустрії, таких як Р. А. Браймер, Бейкер, П. Е. Діас, Р. Х. Будде, П. Котлер, В. Т. Амбрайт, Дж.

Метою дослідження є вивчення та аналіз системи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу з метою покращення якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети вирішуються наступні завдання:

1. Аналіз організаційних аспектів системи навчання персоналу в ресторанному бізнесі.

2. Вивчення методологічних підходів до професійного навчання персоналу.

3. Дослідження практичних аспектів навчання та їх вплив на якість обслуговування та задоволення гостей.

4. Визначення ефективних інструментів і технологій для покращення системи навчання.

Об'єктом дослідження є система професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвивати організацію, робити її прибутковою та залишатися конкурентоспроможною, менеджмент повинен оптимізувати віддачу від інвестицій усіх ресурсів - фізичних, фінансових і, найголовніше, людських. Коли організація дійсно цінує своїх людей, результати відображають її загальну філософію, культуру та ставлення до роботи.

Управління людськими ресурсами - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення як корпоративних, так і індивідуальних (особистих) цілей [1].

З цієї точки зору можна вважати, що поняття "управління людськими ресурсами" має два основні аспекти:

– Функціональний аспект;

– Організаційний аспект.

Організаційно управління людськими ресурсами охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи та організації, відповідальні за людські ресурси [2].

Це пов'язано з тим, що це важливий елемент розвитку підприємства або людських ресурсів (персоналу), і якщо підприємство дбає про свої людські ресурси, то результати неминуче позначатся на діяльності підприємства [10]. Управління людськими ресурсами - це діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних та індивідуальних цілей підприємства.

Досвідчені менеджери знають, що для того, щоб компанія росла, процвітала і успішно розвивалася в конкурентному середовищі, вона повинна оптимізувати віддачу від капіталовкладень у людські ресурси, а також матеріальні та фінансові ресурси. Вони знають, що тільки людські ресурси можуть забезпечити виживання і розвиток компаній. Постійні зміни в навколишньому середовищі часто пов'язані зі змінами в людських ресурсах, таких як навчання та ставлення до роботи.

Хоча всі ресурси оцінюються фінансово, людські ресурси потребують додаткових критеріїв. Необхідно оцінювати людські ресурси таким чином, щоб поєднати грошову вартість компанії з її людськими активами [3].

Без необхідних фахівців підприємство (організація, компанія) не може досягти своїх цілей і вижити. Тому людські ресурси на підприємствах є великою цінністю [1].

Впровадження нових технологій в управлінні, заснованих на системному підході до вирішення бізнес-завдань, призвело до серйозних змін в роботі з персоналом. Нові технології в управлінні людськими ресурсами полягають у наступному.

«Управління людськими ресурсами», яке включено до систем стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом тепер знаходиться у віданні вищого керівництва організації. Характеристики управління персоналом та управління людськими ресурсами наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Ознаки управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики
Система кадрового менеджменту	Система кадрового менеджменту
Зорієнтована на колективні цінності організації	Зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця

Працівник підприємства – це постійний працівник, який має необхідну професійну підготовку та (або) досвід роботи [4].

Крім постійних працівників, у господарській діяльності можуть брати участь особи, які є вільними від роботи, на підставі тимчасових трудових договорів.

Оскільки багато підприємств виконують функції, які виходять за межі їхньої основної діяльності і не охоплюються їхнім основним призначенням, усіх працівників можна поділити на дві групи

1. персонал основної діяльності;
2. непрофільний персонал.

Такий поділ працівників на дві групи необхідний для розрахунку заробітної плати та узгодження трудових показників з виробничими (як правило, при визначенні продуктивності праці враховується лише кількість працівників промислово-виробничого сектору). Залежно від характеру виконуваних функцій персонал підприємства можна поділити на чотири основні категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники [9].

Таким чином, управління людськими ресурсами є однією з найважливіших сфер діяльності організації і здатне багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва (підприємства, організації тощо). Саме людські ресурси визначають, чи буде компанія успішною, чи збанкрутує.

Послуги розміщення розглядаються як специфічний готельний товар, що купується через обмінну операцію без права власності.

Специфічний готельний товар, придбаний через обмінну операцію без права власності, що передбачає використання в певний час і в певному місці.

Обслуговування є трудомістким процесом. Характерною особливістю готелів є необхідність швидко вирішувати проблеми, пов'язані з виробництвом. У сучасних умовах клієнти вимагають швидкого обслуговування (цей фактор є найкращою умовою для вибору готелю). Час надання багатьох послуг вимірюється не тижнями чи днями, а годинами чи хвилинами.

Філософією бізнесу є маркетинг. В її основі лежить думка про те, що постійної прибутковості можна досягти, порівнюючи, передбачаючи і задовольняючи потреби і бажання споживачів. Загальновідомо, що маркетинг і продаж – це не одне й те саме [8].

Продажі зосереджені на потребах продавця, тоді як маркетинг – на потребах покупця. Процес продажу спрямований на задоволення потреби продавця в перетворенні товару в гроші, в той час як в маркетингу основною метою є задоволення потреб клієнта за допомогою товару.

Основний продукт готелю - номер - характеризується фіксованим часом і простором.

Попит на готельні продукти (проживання та інші послуги) коливається з дня на день, з тижня на тиждень і від сезону до сезону. Як наслідок, протягом сезону попит на готелі знижується.

Коли попит падає, готелі стають порожніми, а на піку сезону - переповненими. Інвестиції в готелі зазвичай здійснюються в землю, будівлі та основні засоби [10, с. 150].

Основна частина капіталу вкладається в основні засоби готелю, які пов'язані з довгостроковими операціями і збільшують постійні витрати, які необхідно покривати незалежно від обсягу діяльності.

Було визначено три фактори, які є важливими для успішної роботи готелю

- Зручне розташування
- Скоординована потужність
- Високий рівень завантаження

Готельне господарство відіграє важливу роль у туристичному секторі. Туристичні потоки напряму залежать від розміру цього сектору та якості наданих послуг розміщення.

Саме персонал забезпечує якість розміщення та обслуговування клієнтів, а ефективна робота цього персоналу має вирішальне значення для успіху туристичної індустрії. Поява масового туризму призвела до появи багатьох типів засобів розміщення. Вони варіюються від регіону до регіону.

Гостинність як вид економічної діяльності є важливим способом прямого чи опосередкованого створення робочих місць і поповнення національної скарбниці іноземною валютою. У світі постійно розробляються нові готельні концепції та модернізуються старі.

Управління людськими ресурсами – це комплексна система, яка включає дисципліни, етапи, принципи, види та форми кадрової роботи. Основними напрямками є підбір та утримання персоналу, професійне навчання та розвиток, а також оцінка діяльності кожного

працівника на шляху до досягнення цілей організації, що забезпечує координацію поведінки кожного працівника.

Незважаючи на те, що в сучасному суспільстві існує велике розмаїття організацій з різними видами діяльності, управління людськими ресурсами вирішує однакові завдання, незалежно від їхніх особливостей.

Таблиця 2

Методи управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника. 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розтановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда

По-перше, кожній організації необхідно залучити потрібну кількість працівників.

Методи рекрутингу залежать від характеру організації та умов її роботи.

По-друге, всі без винятку організації навчають своїх працівників, щоб пояснити їм завдання та узгодити їхні навички та компетенції з вимогами завдання.

По-третє, організація оцінює роботу кожного працівника. Форми оцінювання настільки ж різноманітні, як і типи організацій.

І, нарешті, всі організації певною мірою винагороджують своїх працівників. Іншими словами, вони винагороджують працівників за час, енергію та інтелект, які вони вкладають у досягнення своїх цілей.

Ці функції присутні в кожній організації, але в різних формах і на різних рівнях розвитку.

Тому для успішного розвитку організації необхідно управляти підбором, навчанням, оцінкою та винагородою свого персоналу. Методи, процедури та програми разом утворюють систему управління людськими ресурсами. [5, с. 109–111]

Основним елементом менеджменту є люди, які є одночасно і об'єктом, і суб'єктом управління. Фундаментальною особливістю менеджменту є те, що людські ресурси можуть одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Таким чином, соціально-економічна система – це сукупність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм і методів, які впливають на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі [5, с. 80–83].

Певним резервом підвищення якості обслуговування та ефективності використання працівників готелів є залучення персоналу з відповідною професійною підготовкою. Адже

більшість персоналу, який працює в основних готелях Тернополя, досі має лише середню освіту.

"Середньо-спеціальна освіта аж ніяк не є достатнім рівнем для якісної роботи в готелі. Знання, технічна підготовка і компетентність є важливими, але в індустрії гостинності важливими є культура, комунікабельність і здатність працівників залишити приємне враження про відвіданий об'єкт чи місце протягом короткого періоду контакту з клієнтом" [3, с. 32].

На жаль, наявний потенціал працівників використовується недостатньо, а отже, не є основою як для самореалізації окремих працівників, так і для ефективного розвитку готелю в цілому. Це слід розглядати як серйозну проблему, яка потребує вирішення.

Інші труднощі пов'язані зі специфічними особливостями індустрії гостинності. Індустрія гостинності – це сфера бізнесу, заснована на принципах гостинності, що характеризується щедрістю і доброзичливістю по відношенню до гостей. Досвід провідних організаторів і менеджерів індустрії гостинності, зокрема пана Е.М. Статлера, який визнаний видатним представником індустрії гостинності в США, переконав його в тому, що в цій галузі повинні працювати тільки добре одягнені, чесні і ввічливі люди, які часто і охоче посміхаються [6, с. 245].

Як зазначав провідний теоретик і практик, особливо важливими є не стільки знання, скільки людські риси та якості, без яких не може йти мова про ефективне управління готельним комплексом: «мати правильну психологічну підготовку і бути готовим служити людям незалежно від заробітної плати» [6, с. 32].

Висновки. Найважливішою якістю працівників сфери гостинності є здатність і бажання служити. В умовах соціалістичної економіки працівники сфери обслуговування не були зобов'язані виконувати свої професійні обов'язки по відношенню до гостей. Навіть коли згадувалися основні положення професійної етики, вони мали переважно декларативний характер і не слугували керівництвом до дії.

Цей результат свідчить про проблему подолання існуючих стереотипів, які негативно впливають на рівень організаційної культури.

Ще одним напрямком оцінювання працівників готелю є аналіз задоволеності роботою. Загалом цей показник має 3,1 бали за 5-бальною шкалою. Цей показник не можна використовувати ізольовано, оскільки на нього впливає низка факторів, таких як комунікаційна ситуація працівників, стилі та методи управління, умови праці, існуючі системи матеріального та морального стимулювання, вертикальні та горизонтальні зв'язки, морально-психологічний клімат, можливості для професійного розвитку. Не випадково, що позиція працівника в ієрархічній структурі організації знаходиться на вершині цього списку. Чим нижчий комунікативний статус, тим вищий рівень незадоволеності роботою. Особливо це стосується випадків, коли працівників, які раніше займали престижні посади в інших організаціях, примусово понижують у посаді.

Такі ситуації є типовими для готелів і є нічим іншим, як проблемою. Найважливішим механізмом вирішення цієї проблеми слід вважати пошук керівництвом компенсаційних заходів, спрямованих на підвищення престижу такої діяльності. У результаті проведеного дослідження системи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу можна зробити наступні висновки:

1. **Організаційні аспекти навчання** є ключовими для успішної реалізації системи навчання. Планування, доступність та контроль є важливими елементами, які дозволяють ефективно впроваджувати навчання на всіх рівнях персоналу.

2. **Методологічні підходи до навчання** повинні бути спеціально адаптовані до потреб ресторанного бізнесу. Важливо використовувати сучасні методи та технології, які допомагають практично навчити персонал необхідним навичкам.

3. **Практичний аспект навчання** грає вирішальну роль у забезпеченні високої якості обслуговування та готування страв. Навички та знання, отримані під час навчання, мають бути безпосередньо застосовними на робочих місцях.

4. Система професійного навчання персоналу в ресторанному бізнесі є динамічною та постійно змінюється. Організації повинні бути готові до адаптації та оновлення навчальних програм, щоб відповідати змінам в галузі.

5. Успішна система навчання є критично важливою для досягнення конкурентоспроможності та задоволення потреб гостей в ресторанному бізнесі.

В цілому, система професійного навчання персоналу є незамінною для забезпечення високого рівня обслуговування, безпеки та конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Інвестиції в навчання персоналу є інвестиціями в успіх та стійкість підприємства у цій галузі.

Список використаних джерел

1. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 5. – С. 13–16

2. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: Навч. посіб. – Київ: Знання – Пресс, 2003. – 349 с.

3. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2017. – № 4. – С. 418–422.

4. Назарова Г. В. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу / Г. В. Назарова, І. О. Мартиненко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 4. – С. 106–111.

5. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О.А. Сливка // Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. – Вип. 29. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – С. 109–114.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ПОЛТАВСЬКОЇ О. В.

АВТОМАТИЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**ВИНІЧЕК К., 2 курс, 2мз група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Готельний і ресторанний менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

У статті проаналізовано теоретичних засад управління інформаційно-комунікаційною системою та розроблення рекомендації щодо її імплементації в діяльність суб'єкта гостинності.

The article analyzes the theoretical principles of management of the information and communication system and the development of recommendations for its implementation in the activities of the hospitality entity.

Актуальність дослідження. Сучасні умови підвищення ролі автоматизованих систем управління змінили вимоги до управління інформаційними потоками і зумовили переорієнтацію організацій, що надають готельні послуги, на інноваційний шлях розвитку – перехід до етапу автоматизованого управління.

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад управління інформаційно-комунікаційною системою та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта гостинності.

Функціонування ринку готельних послуг в Україні виявило цілий комплекс проблем, пов'язаних із труднощами переходу готельних підприємств на європейські стандарти обслуговування, проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, підвищення ефективності управління та прибутковості готельний бізнес.

Визначено, що системи керування можна розділити на три основні групи: CRM, ERP та RMS системи. CRM-системи (англ. Customer Relationship Management) – програмні додатки, призначені для автоматизованої реалізації стратегій взаємодії з клієнтами (споживачами), підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу та покращення сервісу за рахунок зберігання інформації про історію контактів зі споживачами, встановлення та вдосконалення бізнес– процесів та подальший аналіз результатів. ERP-системи (Enterprise Resource Planning System) – корпоративні системи, призначені для автоматизації обліку та управління, аналізу та контролю ресурсів підприємства. Вони розроблені за модульною схемою та охоплюють усі ключові процеси діяльності компанії. Класичні ERP-системи забезпечені модулями для фінансового управління, планування та управління виробництвом, формування та розподілу запасів, продажу та маркетингу, утримання клієнтів, постачання, реалізації проектів, обслуговування та процедурного забезпечення якості [4].

Для автоматизації бізнес-процесів у готелях пропонуються RMS-системи (Revenue Management System) – системи управління доходами: спеціалізований готельний продукт, заснований на статистичних, математичних та інших алгоритмах [5].

В даний час готелі повсюдно використовують інформаційні технології у своїй діяльності. Метою автоматизації роботи підприємства є створення єдиної інформаційної системи, яка б охоплювала організаційні структури готелю. Технології в індустрії гостинності, як і практично в будь-якій іншій сфері, активно розвиваються. Вони суттєво допомагають отримати великий прибуток, що є основним завданням усіх організацій, і в даному випадку, поряд з цим, пріоритет підприємця будується на залученні гостя, в тому числі таким чином, щоб гість став постійним один. В умовах кризи боротьба за кожного клієнта потребує вдосконалення як технологій, так і свідомості.

Система автоматизації готельного комплексу – це комплекс взаємопов'язаних програмних засобів, що забезпечують автоматизацію всіх функцій управління. Система управління готелем – це програмний засіб, призначений для автоматизації управління номерним фондом і розрахунків з гостями.

Автоматизація готелю на основі спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє:

- накопичувати повну, достовірну, актуальну інформацію про роботу підприємства;
- ефективно управляти на операційному рівні (швидке реагування на зміни ситуації в готелі та галузі);
- ефективно управляти на тактичному рівні (підвищення якості обслуговування гостей та роботи персоналу);
- ефективно управляти на стратегічному рівні (використання накопиченої інформації для визначення перспективних напрямків у сфері обслуговування, вдосконалення маркетингової політики, прогнозування попиту);
- повністю автоматизувати процес роботи з клієнтом;
- ефективніше використовувати кількість кімнат [5].

Створення системи управління готелем включає формування ряду взаємопов'язаних підсистем. Система управління складається з двох основних частин:

- базова логістична підсистема;
- операційна частина.

Основною функцією базової логістичної підсистеми є управління ресурсними потоками. Операційна частина системи управління являє собою сукупність трьох блоків, що складаються з підсистем, утворених шляхом покладання функцій управління на організаційну структуру готелю.

Блок стратегічного управління формує стратегічні управлінські рішення, які забезпечують підприємству можливість ефективного функціонування, оптимального використання ресурсів та усунення несприятливих для бізнесу кризових факторів.

Блок управління фактором виробництва дозволяє управляти персоналом і матеріально-технічною базою готелю.

Блок управління виробництвом послуг керує виробничим процесом підприємства гостинності, від концепції продукту до обслуговування гостей і зворотного зв'язку.

Підсистеми, що входять до складу блоку управління виробництвом послуг, виконують такі завдання:

- для підсистеми управління характеристиками нових та існуючих готельних продуктів – створити конкурентоспроможний готельний продукт за результатами маркетингових досліджень;

- для підсистеми управління процедурами і технологіями просування готельних послуг на ринок – отримання найбільшого доходу за рахунок формування стійкого попиту: розробки цінової, маркетингової, комунікаційної політики тощо;

- для підсистеми управління процедурами формування попередніх замовлень – збільшення доходу за рахунок перерозподілу бронювання; у цьому випадку можна використовувати схеми дохідності управління (управління доходами), надмірне бронювання (overbooking) тощо;

- для підсистеми формування зворотного зв'язку за результатами обслуговування – на основі зворотного зв'язку споживачів та аналізу їх уподобань удосконалити елементи системи якості та забезпечити постійність контингенту;

- для підсистеми інформаційного забезпечення системи управління – забезпечення ефективної інформаційної взаємодії елементів;

- для підсистеми управління процедурами надання послуг та формування поточних замовлень – оптимізація взаємодії готельних служб;

- для підсистеми управління розрахунково-обліковими операціями на підприємстві – оптимізація фінансових потоків;

- для підсистеми управління виробничими потужностями готелю – максимально ефективно використання ресурсів.

Підсистема діагностики роботи всієї системи управління призначена для оцінки функціонування всієї системи управління готелем. Така структура дозволяє організувати оптимальне управління на всіх рівнях ієрархії в рамках ефективного управління ресурсами підприємства.

Проаналізуємо фактори, за якими обираються автоматизовані системи управління готельними комплексами. Усі системи відбираються за такими основними критеріями: технічне рішення, функціональність, простота та ефективність роботи, надійність, можливість розвитку, ціна [3].

Як правило, останній показник досить об'єктивно відображає вагомість вищезазначених позицій. Зазвичай кажуть: «Скільки система коштує, стільки вона ефективна». Формула співвідношення витрат і доходів як для малих, так і для великих підприємств готельного бізнесу в одному діапазоні позиціонування на ринку однакова. Головним при виборі систем управління для готелів є визначеність позиції керівництва щодо стилю управління та цілей підприємства.

Бажання кожного керівника – отримати зрозумілу, але в той же час гнучку і багатофункціональну систему управління бізнесом.

При виборі систем готелі, які вже пройшли шлях автоматизації повністю або частково, часто запитують рекомендації, щоб отримати відгуки про програмний продукт, якість установки та навчання, репутацію компанії-постачальника і відносини з це під час роботи. Такий підхід є найбільш правильним. Індивідуальний вибір може призвести до ситуації першої або останньої установки системи, а це дуже небезпечно для готелю, оскільки залишає його наодинці з можливими проблемами і рано чи пізно змушує установку замінити.

Така практика вже існує. Саме з цією метою проводяться конференції та форуми, свою допомогу пропонують численні консалтингові компанії [1].

Основними вимогами до систем автоматизації готелів є:

- потужний функціонал для управління тарифною політикою, номерним фондом і обслуговуванням гостей;
- використання всіх існуючих каналів продажу готельних послуг;
- широкі можливості фінансового контролю та аудиту;
- управління кількома центрами прибутку (номери, ресторани, бари, фітнес, пральня, бізнес-центр тощо);
- організація заходів (конгресів, банкетів, конференцій);
- наявність інтерфейсів із системами автоматичної авторизації кредитних карток;
- наявність інтерфейсів з периферійними системами (інтерактивна телетелефонія, замки, мінібари, енергоменеджмент);
- можливість реалізації постійних гостьових програм та участі в бонусних програмах авіакомпаній;
- розрахунок комісійних платежів турфірмам;
- можливість групового бронювання з гнучкою системою індивідуального розрахунку з гостями;
- надійність і відмовостійкість;
- супровід та цілодобова підтримка;
- постійний розвиток систем відповідно до вимог ринку [2].

Автоматизовані робочі місця об'єднані локальною комп'ютерною мережею, забезпечуючи тим самим комплексне управління всіма підрозділами готелю. Це забезпечує функціонування готелю як єдиного механізму.

Всі перераховані напрямки діяльності готелю в тій чи іншій комбінації автоматизовані системою, яка в більшості випадків вибирається з урахуванням індивідуальних особливостей готелю.

Установка тієї чи іншої системи залежить від багатьох параметрів готелю – від розміру номерного фонду, наявності додаткових послуг, що пропонуються гостям, від місця розташування, контингенту гостей тощо.

Можливо, подібність систем автоматизації різних готелів можна знайти лише в вимогах, які враховуються при їх виборі. Критерії, які власники готелів висувають до систем автоматизації, однакові: вони повинні мати високий ступінь надійності, працювати без збоїв і максимально швидко, бути простими в освоєнні та експлуатації, недорогими в обслуговуванні та обслуговуванні та природно функціональними.

Оптимальний вибір системи автоматизації дозволяє менеджерам готелю отримати не один позитивний результат. Інтегрована система автоматизації основних служб готелю значно спрощує управління ним, дозволяє надавати гостям найвищий рівень обслуговування, здійснювати жорсткий контроль за роботою виробництва та персоналу, ефективно управляти внутрішніми ресурсами готелю [5].

Всупереч поширеній думці, встановлені в готелі системи автоматизації не є показником «суперсучасності». виражені в зовнішній атрибутиці, але реально сприяють підвищенню якості готелю в цілому. Інформаційні технології допомагають різноманітним готельним службам працювати швидко, безперебійно та ефективно, покращують комунікацію між гостями, персоналом та адміністрацією, допомагають скоротити витрати на обслуговування готелю, підвищити його прибутковість і т.д., що найголовніше, дозволяють надавати персоналізований сервіс. Ведення клієнтської історії допомагає отримати дані про переваги конкретного гостя і заздалегідь вгадати його бажання, що в майбутньому забезпечить конкурентну перевагу готелю на ринку готельних послуг. Крім того, автоматизовані системи управління готелями дозволяють оптимально використовувати ресурси готелю, зокрема його номерний фонд, мінімізувати час на обробку даних – від запитів на бронювання гостей до обліку та аналізу статистики.

Зрештою, комплексна автоматизація готелю дозволяє гнучко та швидко реагувати на зміни ринку. вчасно бачити найбільш затребувані послуги, передбачати побажання гостей, завойовуючи тим самим їх прихильність, а значить завжди йти на крок попереду конкурентів.

Управління номерним фондом є основним напрямком автоматизації. Тут необхідно виділити елемент, який зазвичай інформує як звичайний підрозділ – службу прийому та розміщення. Саме його функції складають основу програмних систем автоматизації готелів.

Продажем номерів займається служба прийому та розміщення. Відповідний програмний продукт забезпечує ведення електронних карток гостей, збір даних про використання номерного фонду, формування платіжних документів, остаточні розрахунки з клієнтами.

Великий вплив на ефективність роботи готелю має робота відділу бронювання номерів в умовах активного використання мережі Інтернет. Для готельного підприємства контакт із територіально віддаленими клієнтами має принципове значення, оскільки місцеве населення не користується його послугами.

Готелі продають свої послуги через Інтернет безпосередньо туристу, а через глобальні системи бронювання – туроператору і турагенту.

Послуга харчування є другою за значимістю та пріоритетністю автоматизації. Відповідне програмне забезпечення призначене для автоматизації управління рестораном, відображенням вартості їжі, пов'язаної з загальним рахунком готелю.

Інженерно-технічна служба в своїй роботі використовує програмно-апаратні комплекси клімат-контролю, водопостачання та ін. Вони називаються системами керування приміщеннями (приміщення управління системи).

Служба маркетингу та збуту взаємодіє з туристичними агентствами, займається організацією та оформленням корпоративних продажів, рекламною діяльністю. Її функції в цілому можна охарактеризувати як комунікативні, а відповідні інформаційні технології забезпечують їх ефективну реалізацію.

Фінансова служба займає одне з провідних місць у структурі готельного підприємства і тісно взаємодіє з іншими підрозділами, що відрізняє її від інших служб. Тут, насамперед, автоматизується облік і планово-господарська діяльність.

Служба безпеки використовує у своїй роботі системи відеоспостереження, контролю доступу, інформаційні технології. Все це функціонує в рамках спеціалізованої комп'ютерної системи.

У відділі кадрів використовуються програмні продукти для зберігання інформації про працівників в електронних картотеках, автоматизації обробки результатів анкетування при підборі персоналу, організації тестування в рамках атестації працівників.

Висновки. Таким чином, видно, що використання інформаційних технологій у кожному із сегментів готелю відіграє величезну роль як у їх взаємодії між собою, так і у функціонуванні кожного конкретного підрозділу служби розміщення.

Готель є складною структурованою організацією. Його елементи тісно пов'язані між собою, і це вимагає грамотного розподілу обов'язків персоналу. Інформаційні технології допомагають реалізувати якісну та функціональну систему управління. Але такі системи вимагають кваліфікованого обслуговуючого персоналу, що призводить до значних витрат.

Злагодження всіх систем сучасного готелю здійснюється центральною диспетчерською, яка управляє віддаленими об'єктами. Це забезпечує оперативність обробки інформації про стан інженерних систем, підвищує рівень безпеки за рахунок миттєвого реагування та знижує ризик виникнення надзвичайних ситуацій, а також виключає ризик збою системи та займається прогнозуванням людського фактора під час виникнення надзвичайної ситуації.

Ефективна система усуває непродуктивну роботу, зменшує витрати на електроенергію за рахунок зменшення кількості обслуговуючого персоналу та знижує витрати на технічне обслуговування за рахунок автоматизації.

Сучасні готельні комплекси повинні відповідати певним вимогам комфорту та іміджу. Будівля повинна максимізувати вибір функцій інженерної інфраструктури в економному режимі експлуатації.

Ключова роль відводиться безпеці, надійному захисту життя відвідувачів і персоналу, інформаційних і товарних ресурсів, що знаходяться в будівлі.

Список використаних джерел

1. Батьковець Г.А. Ефективність інформаційної підтримки управлінської взаємодії підприємств готельного бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. Вип. 51. С. 182–187.

2. Безуглий І.В. Фактор використання систем автоматизованого управління готелем. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 22. С. 274–279. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2509>.

3. Завідна Л.Д. Інформаційні ресурси та їх вплив на систему управління підприємством готельного господарства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 29 (68). № 2, С. 11–16.

4. Казакова Н.А. Інноваційний розвиток інформатизації готельного бізнесу в умовах глобалізації світового господарства. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 21–25.

5. Козік К.І. Інформаційні технології в управлінні готелем. *Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні: зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів і студентів. 6-7 квітня 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. С. 98–100.*

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
РОМАНЧУК Л. Д.

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ

КОВБА Д., 2 курс, 2мз група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

У статті розглянуто особливості управління якістю послуг у сфері гостинності. Проаналізовано залежність рівня ефективності системи управління якістю від рівня конкурентоспроможності.

Ключові слова: *якість, управління якістю, система управління якістю, конкурентоспроможність.*

The article examines the peculiarities of service quality management in the field of hospitality. The dependence of the level of efficiency of the quality management system on the level of competitiveness is considered.

Keywords: *quality, quality management, quality management system, competitiveness.*

Актуальність теми. Конкуренція на ринку послуг дуже висока, і тому суб'єкти господарювання, включаючи суб'єкти готельного бізнесу, повинні забезпечувати якість своїх послуг на високому рівні, щоб зберегти та підвищити свою конкурентоспроможність.

Ефективна система управління якістю дозволяє суб'єктам готельного бізнесу забезпечувати високу якість своїх послуг, задовольняти потреби клієнтів та підвищувати їх задоволеність. Це, в свою чергу, позитивно впливає на репутацію готелю, залучення нових

клієнтів та збереження існуючих. Таким чином, ефективне управління якістю допомагає зберігати та розширювати ринкові позиції готелю та забезпечувати стабільний прибуток.

Аналіз останніх наукових публікацій. Питання управління якістю розкриваються у науково-практичних дослідженнях з менеджменту, маркетингу, економіки як вітчизняних науковців (А.П. Вавілова, О.В. Геруса, І.В. Головачова, В.К. Злобіна, С.Д. Ільєнкової, Ю.І. Койфмана, Г.Д. Крилової, М.З. Круглова, Є.М. Купрякова, В.А. Лапідуса, Б.Г. Литвака, А.А. Мазаракі, В.В. Окрепілова, Т.Ю. Росохи, М.З. Свиткіна, Т.І. Ткаченко, М.І. Шаповала, В.А. Швандара), так і зарубіжних учених (Р.А. Браймера, Е. Демінга, Дж.М. Джурана, К. Ісікава, Ф. Корсбі, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Тагуті, А. Фейгенбаума та ін.) взагалі та в індустрії гостинності зокрема.

Метою статті є здійснення теоретичного аналізу, систематизацію та узагальнення наукових досліджень і розробок щодо категорії «якість», проблеми управління якістю у сфері гостинності.

Виклад основного матеріалу. Економіка України та її інтеграція до світового господарства зумовлюють необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств вітчизняної гостинності. З одного боку, це пов'язано зі зростанням конкуренції на ринку готельного бізнесу, з іншого – з підвищенням вимог клієнтів до якості обслуговування та рівня комфорту.

У таблиці 1 представлені визначення терміну «якість» з точки зору різних авторів.

Таблиця 1

Формування змісту поняття «Якість»

Автори	Тлумачення терміну «якість»
Аристотель, III ст. до н.е.	Якість – це: відмінність між предметами; диференціація предметів за ознакою «гарний – поганий» [8]
Гегель, XIX ст.	Якість є, насамперед, тотожна з буттям визначеність; дещо перестає бути тим, чим воно є, якщо воно втрачає свою якість [10]
Китайська філософія	Ієрогліф, який означає якість, складається з двох елементів: «рівновага» та «гроші» (якість = рівновага + гроші), отже, якість тотожна поняттям «дорогий», «надійний» [8]
В. Шухарт, 1931 р.	Якість має два аспекти: 1. Об'єктивні фізичні характеристики. 2. Суб'єктивний бік, тобто, наскільки рідч «гарна» [10]
Г. Тагуті, 1940 р.	Якість-це витрати суспільства внаслідок несвоєчасного постачання і неефективного використання продукції
Е. Демінг, 1950 р.	Якість-це задоволення потреб споживачів не лише відповідно до їх очікувань, але й передбачення напрямку їх майбутніх змін [8]
К. Ісікава, 1950 р.	Якість – властивість, що реально задовольняє споживачів [4]
Дж. Джуран, 1970 р.	Якість – це: – придатність для використання (відповідність призначенню); – суб'єктивна реальність: ступінь задоволення споживачів (для реалізації якості виробник повинен вивчити потреби споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона їх задовольнила [8]
ГОСТ 15467-79	Якість – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення [11]
Ф. Корсбі, 1980 р	Якість – відповідність вимогам [10]
ДСТУ ISO 8402-86	Якість – сукупність властивостей та характеристик продукції або послуги, які надають їй спроможність задовольняти зумовлені або передбачувані потреби [11]

Автори	Тлумачення терміну «якість»
ДСТУ ISO 2925-94	Якість – сукупність характеристик продукції (процесів, послуг), які стосуються її здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби людства [11]
Адлер Ю. , 2001 р.	Якість – це те, що задовольняє споживача [8]
Т. Ткаченко С. Мельниченко М. Босовська, 2012 р.	Якість – це сукупність (симбіоз) характеристик, властивостей, ознак та функцій об'єкта (продукції, послуги, процесу), рівень яких формується виробником з метою задоволення установлених або передбачуваних потреб та очікувань, визначається цінністю, корисністю, здатністю задовольнити споживача, впливом на інші зацікавлені сторони [8]
ДСТУ ISO 9000- 2015	Якість – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги [11]

Актуальність менеджменту готельного бізнесу в Україні зумовлена кількома факторами:

1. Туристичний потік. Україна є популярним напрямком туристичного відпочинку, що спричинює необхідність розвитку готельного бізнесу і підвищення його конкурентоспроможності.

2. Конкуренція. Ринок готельного бізнесу в Україні досить конкурентний, що вимагає від підприємств цієї галузі постійного підвищення якості послуг та ефективного управління.

3. Розвиток інфраструктури. В Україні зростає кількість готелів та інших об'єктів гостинності, що потребує висококваліфікованих кадрів з управління готельним бізнесом.

4. Міжнародні стандарти. Україна прагне інтегруватись до світового ринку туризму, що вимагає від готелів відповідності міжнародним стандартам та використання сучасних технологій управління.

5. Розвиток господарства. Готельний бізнес є важливим галуззю економіки України, що забезпечує зростання ВВП, створення нових робочих місць та залучення інвестицій.

Отже, актуальність менеджменту готельного бізнесу в Україні надзвичайно висока, адже від успішності цієї галузі залежить не тільки її розвиток, але й загальний економічний розвиток країни.

Підприємства вітчизняної гостинності повинні забезпечувати високу якість своїх послуг та розробляти інноваційні підходи до обслуговування клієнтів. Для досягнення цих цілей необхідно впроваджувати ефективні системи управління якістю, що дозволяють стежити за рівнем якості послуг, а також вчасно вносити відповідні корективи.

Крім того, для підвищення конкурентоспроможності підприємств вітчизняної гостинності необхідно забезпечувати високу якість трудових ресурсів, вдосконалювати систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розвивати маркетингову стратегію та залучати інвестиції для розвитку та модернізації підприємств. Всі ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств вітчизняної гостинності та розвитку галузі в цілому. [2]

Якість продукту або послуги є одним з ключових критеріїв ефективності діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на задоволення потреб споживачів і, відповідно, на успішність бізнесу. Якість є важливим показником ефективності виробництва, оскільки вона визначає, наскільки добре вироблені товари або послуги відповідають очікуванням споживачів. Підприємства, які забезпечують високу якість своїх продуктів або послуг, мають перевагу на ринку, оскільки вони здатні залучати більше клієнтів і зберігати свою репутацію. Тому, ефективність підприємства повинна оцінюватися не тільки за показниками прибутковості та ефективності витрат, але й за якістю продукту або послуги, що надаються [7].

Однією з найважливіших засад менеджменту якості є підхід з орієнтацією на клієнта. У випадку готельного бізнесу це означає, що готель повинен визнавати потреби своїх клієнтів і забезпечувати якість обслуговування, яка відповідає цим потребам.

Іншою важливою засадою є системний підхід до управління якістю. У контексті готельного бізнесу це означає, що управління якістю повинно бути інтегровано у всі аспекти діяльності готелю, починаючи від розробки стратегії і закінчуючи наданням послуг клієнтам.

Інші засади менеджменту якості, які також є важливими для управління якістю готельної послуги, включають постійне покращення, залучення всього персоналу до управління якістю та застосування наукового підходу до управління процесами.

Отже, управління якістю готельної послуги повинно ґрунтуватися на базових засадах менеджменту якості, щоб забезпечити якість обслуговування, яка задовольняє потреби клієнтів та забезпечує успішність бізнесу [8].

Менеджмент якості (quality management) – це системний підхід до управління процесами в організації з метою забезпечення високої якості продукту або послуги, задоволення потреб клієнтів та досягнення успіху в бізнесі.

Управління якістю включає в себе ряд дій та процесів, які орієнтовані на визначення потреб клієнтів та забезпечення відповідної якості продукту або послуги. До таких дій та процесів можуть входити:

- Визначення потреб і очікувань клієнтів
- Розробка та впровадження стратегії якості
- Визначення та управління якісними показниками
- Планування та забезпечення якості виробництва
- Оцінка та контроль якості продукту або послуги
- Постійне покращення процесів та якості

Менеджмент якості є важливою складовою будь-якої організації, оскільки він дозволяє досягати високої якості продукту або послуги та забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Управління якістю є особливо важливим у виробничих галузях, де якість продукту безпосередньо впливає на безпеку та задоволення споживачів [8].

Управління якістю (quality control) – це систематичний підхід до керування організацією, спрямований на забезпечення якості продукції чи послуг, які вона надає. Це включає в себе планування, контроль та підтримку відповідності вимогам та стандартам якості [8].

Організації використовують управління якістю для того, щоб забезпечити, що їх продукція чи послуги відповідають вимогам клієнтів і стандартам якості. Управління якістю також допомагає організації знизити витрати на виробництво чи надання послуг і підвищити ефективність своєї діяльності.

Вітчизняний науковець Давидова О. Ю. (2012) із цього приводу зазначає: «Суб'єктами управління якістю є органи управління та окремі особи, які реалізують функції управління якістю відповідно до встановлених принципів та методів. Об'єкти управління якістю продукції, послуг – це показники якості продукції та послуг, фактори та умови, що визначають їх рівень, а також процеси формування якості продукції та послуг» [10]

Система якості є важливим інструментом управління якістю продукту або послуги, який допомагає підприємствам забезпечувати високу якість продукту або послуги відповідно до вимог споживачів та міжнародних стандартів.[4]

Міжнародні стандарти якості, такі як ISO 9001, є прикладом таких стандартів, які визнаються по всьому світу та мають за мету покращення систем управління якістю на підприємствах. Ці стандарти встановлюють вимоги до системи якості, які повинні бути задоволені для отримання сертифіката якості. Зазвичай, ці вимоги стосуються таких аспектів, як організаційна структура, управління процесами, контроль якості, планування, аналіз та покращення процесів, а також участь всіх працівників у процесі досягнення якісних результатів.

Можна визначити два підходи до формування системи якості на основі стандартів ISO серії 9000: *процесний підхід* – застосовується у тих випадках, коли на підприємстві здійснюється діяльність, яка не допускає відхилення від заздалегідь заданих параметрів. У такому випадку виникає потреба в детально розроблених методиках та

інструкціях, яких необхідно суворо дотримуватися. Процесний підхід менш гнучкий і застосовується при документуванні процесів, які використовуються в роботі підприємства; *компетентний підхід* – використовується у випадку, коли діяльність підприємства ґрунтується на використанні широких знань, професійного досвіду, високої кваліфікації (компетентності) персоналу.[5]

Використання системи якості дозволяє підприємствам покращити ефективність та ефективність своїх процесів, знизити відходи та витрати, підвищити задоволеність клієнтів та працівників, а також отримати позитивний імідж на ринку. Тому, система якості стала необхідною для більшості підприємств у сучасному світі, особливо для тих, які займаються виробництвом продуктів або наданням послуг, де якість має вирішальне значення. [1]

Управління якістю здійснюється в межах системи якості. Система якості є комплексом взаємопов'язаних елементів, які включають стандарти, процедури, методи, інструменти та технології, що застосовуються для забезпечення високої якості продукту або послуги.

Управління якістю включає в себе планування, контроль та покращення процесів, що дозволяє забезпечувати високу якість продукту або послуги відповідно до вимог клієнтів та стандартів. Система якості допомагає організації керувати якістю продукту або послуги на різних етапах їх життєвого циклу, від планування та розробки до виготовлення та постачання.

Загальне управління якістю (TQM) – це система управління, спрямована на досягнення максимальної якості продукції чи послуг, що надаються організацією.

TQM включає в себе постійне покращення процесів виробництва, надання послуг, управління персоналом, співпрацю з постачальниками та забезпечення задоволеності клієнтів.

Основною ідеєю TQM є використання всіх можливостей організації для досягнення відмінності в якості, залучення всіх працівників до процесу управління якістю і надання підтримки відповідності стандартам якості на всіх рівнях управління.

TQM – це комплексний підхід до управління якістю, який забезпечує надійність продукту, підвищує задоволеність клієнтів, знижує витрати і сприяє розвитку організації в цілому.

Основні принципи TQM включають наступне:

1. Клієнтоорієнтованість: орієнтація на задоволення потреб і очікувань клієнтів, включаючи вивчення їх потреб та ретельний аналіз відгуків.
2. Лідерство: встановлення якісного лідерства та розподіл відповідальності за якість на всіх рівнях управління.
3. Участь всіх працівників: включення всіх працівників в процес покращення якості, навчання та розвиток, та залучення їх до процесу вирішення проблем.
4. Системний підхід: розуміння та управління всіма процесами як єдиним системним цілим, включаючи взаємозв'язки між ними.
5. Підхід до процесу: управління якістю через процеси, а не окремі функції.
6. Постійне покращення: постійне покращення процесів та продуктів, включаючи застосування новітніх технологій та інновацій.
7. Фактичний підхід до прийняття рішень: прийняття рішень на основі фактів та даних, зі зваженням на потреби та очікування клієнтів.
8. Взаємовигідні відносини з постачальниками: партнерство з постачальниками з метою покращення якості продукції та послуг [3].

Зростання насиченості ринку товарами та послугами, підвищення рівня конкуренції призвели до появи поняття конкурентоспроможності. «Конкурентоспроможність продукції (послуги) – це сукупність її властивостей, що відображає ступінь задоволення конкретної потреби у порівнянні з репрезентованою на ринку аналогічною продукцією. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати вагомі переваги над продукцією інших виробників. Конкурентоспроможність являє собою потенційну можливість продукції

бути успішно реалізованою на ринку. Вона визначається сукупністю властивостей продукції, що входять до складу її якості, умовами реалізації та експлуатації (споживання)» [10]. При цьому, якість – найважливіший складовий елемент конкурентоспроможності продукції та послуг.

Впровадження ефективної системи управління якістю може призвести до підвищення ефективності діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Застосування такої системи дозволяє усунути недоліки та помилки в роботі підприємства, забезпечити високу якість наданих послуг та задоволення потреб клієнтів. Крім того, вона допомагає зменшити витрати на виробництво, збільшити продуктивність праці, підвищити ефективність управління підприємством, а також збільшити конкурентоспроможність на ринку готельно-ресторанних послуг. У світлі сучасних викликів та змін на ринку гостинності, впровадження ефективної системи управління якістю є необхідністю для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Впровадження інновацій є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Інноваційні технології дозволяють підприємствам ефективніше виконувати свої функції, покращувати якість послуг, зменшувати витрати та залучати нових клієнтів.

Наприклад, впровадження інформаційних систем дозволяє забезпечити більш ефективну обробку даних та замовлень клієнтів, а також забезпечує можливість ведення електронного бізнесу. Використання новітніх технологій приготування та сервірування їжі дозволяє значно покращити якість готової продукції та прискорити процес обслуговування.

Також інновації можуть стосуватися рекламної кампанії підприємства, наприклад, використання соціальних мереж та інтернет-маркетингу. Такі методи реклами дозволяють залучати нових клієнтів та збільшувати обіг підприємства.

Отже, впровадження інноваційних технологій є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні та за її межами.

У сучасній концепції системи якості значну увагу приділяють соціальному аспекту, тому що якість послуг не залежить тільки від технічних або технологічних факторів, але також від якості людського фактору. Тому для підвищення рівня якості готельно-ресторанного бізнесу необхідно мобілізувати персонал, надати йому можливість професійного розвитку та стимулювати його до покращення роботи.[9] Інтелектуальний потенціал підприємства розглядається як внутрішній ресурс, здатний надавати йому нові конкурентні переваги та забезпечувати економічне зростання. [6]

Швидкість та успішність впровадження нових інновацій є ключовими чинниками конкурентної переваги для бізнесу в будь-якій галузі, в тому числі і в готельно-ресторанній сфері. Швидкість та успішність впровадження нововведень можуть забезпечити компанії перевагу над конкурентами, дозволяючи підприємству зайняти провідні позиції на ринку та задовольняти потреби клієнтів ефективніше і якісніше.

Проте, окрім швидкості впровадження, також важливо забезпечити якість нових інновацій, оскільки неякісні нововведення можуть призвести до негативних наслідків для бізнесу, включаючи втрату репутації, падіння продажів та зниження задоволеності клієнтів. Тому підприємства повинні забезпечувати не тільки швидкість впровадження нових інновацій, але і високу якість та надійність цих інновацій.

Управління якістю є однією з ключових складових управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу. Система управління якістю допомагає забезпечити високу якість послуг, що надаються гостям, зменшити витрати на ненадійність та неприйнятну якість, а також збільшити задоволеність клієнтів та підвищити репутацію підприємства. Управління якістю включає в себе впровадження системи якості, стандартів якості та процедур контролю якості, а також вдосконалення процесів та постійне покращення рівня якості надання послуг.

Висновки Ми розглянули основні теоретичні аспекти залежності конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності від якості наданих послуг. Здобуття переваг перед конкурентами можливе при оперативному впровадженні інновацій, а вдосконалення знань разом з поєднанням досвіду та їх практична реалізація у сфері гостинності дають змогу досягти відповідності вимогам ринку, задля постійного вдосконалення якості. Дослідили, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу система управління якістю набуває важливого значення, де серед основних її критеріїв визначені: орієнтація на споживача, постійний пошук нових прийомів і методів управління діяльністю, роль керівництва у провадженні стратегії якості, розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами індустрії гостинності, пошук нових можливостей вдосконалення загального управління якістю, впровадження інновацій.

Список використаних джерел

1. Гурман О.М. Лідерство у схемах та таблицях. Навчальний посібник. Львів: Видавець: Марченко Т.В. 2022. 240 с.
2. Кірюшков В. О. Інтегровані системи менеджменту якості підприємств харчової промисловості : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник Т. С. Павлюк. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 108 с.
3. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veress Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-grynt», 2019. 689 p.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник/ Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.
5. Мельниченко С.В., Босовська М.В., Єсіпова К.А. Формування систем якості у готельному господарстві. Електронний ресурс: <https://www.sworld.com.ua/simpoz1/42.htm>
6. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.
7. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. 2019. № 5. С. 184–187.
8. Савчук І.А. Аналіз становлення системи менеджменту якості: перспективи розвитку в Україні. Містобудування та територіальне планування. 2019. Вип. 70. С. 516–524.
9. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38
10. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239>.
11. <http://www.tsatu.edu.ua/rosl/wp-content/uploads/sites/20/lekcija-1.jakist-produkciyi-ta-systema-upravlinnja-jakistju.pdf>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ВЕДМІДЬ Н. І.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ: ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

МАРЧЕНКО М., 2 курс, 2мз група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Готельний і ресторанний менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

У статті розглядаються основні тенденції застосування сучасних технологій в індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки. У зв'язку з цим ІТ-технологіям відводиться перша роль. Цифровізація та доступність інфраструктури забезпечує повноцінну взаємодію учасників економічної діяльності. Особливо актуальними є процеси цифровізації для сфери обслуговування. У статті розглянуто сутність і напрямки застосування маркетингових інновацій у комунікаційній політиці готельних закладів. Відзначено, що маркетингові інновації повинні бути погоджені з концепцією просування готелю, вони мають бути системними та продукуватися постійно. Підкреслено, що сфера гостинності повинна застосовувати нові інструменти побудови емоційного зв'язку між послугою і споживачем, щоб надати йому яскраві емоції, оригінальний досвід. Установлено, що впровадження маркетингу вражень у готельному бізнесі передбачає створення такого готельного продукту, який спроможний забезпечити незабутні позитивні емоції й яскраві враження у гостей.

Ключові слова: *діджиталізація, туристична індустрія, готельно-ресторанний бізнес, цифровий маркетинг, діджиталізація економіки, контент-маркетинг, SEO, SMM.*

The article discusses the main trends in the use of modern technologies in the hospitality industry in the context of digitalization of the economy. In this regard, IT technologies play a key role. Digitalization and accessibility of infrastructure ensure full interaction of economic actors. Digitalization processes are especially relevant for the service sector. The article considers the essence and directions of application of marketing innovations in the communication policy of hotel establishments. It is noted that marketing innovations should be coordinated with the concept of hotel promotion, they should be systematic and produced on an ongoing basis. It is emphasized that the hospitality industry should use new tools to build an emotional connection between the service and the consumer to provide him with vivid emotions and original experience. It is established that the introduction of experience marketing in the hotel business involves the creation of a hotel product that can provide unforgettable positive emotions and vivid impressions for guests.

Keywords: *digitalization, tourism industry, hotel and restaurant business, digital marketing, digitalization of the economy, content marketing, SEO, SMM.*

Постановка наукової проблеми. Жорстка конкуренція та виклики, що формують нові загрози для сфери гостинності, пов'язані з падінням глобального потоку (через введення урядами обмежень на поїздки, покликані стримати поширення COVID-19); появою нових потреб у людей; мінливим характером споживання; зміною вимог до комфорту; загрозою старіння існуючих продуктів; скороченням життєвого циклу готельних послуг. Усе це зумовлює необхідність збереження індивідуального підходу до гостя, гнучкого реагування на його потреби на основі інноваційних маркетингових інструментів. Досягнення сучасної науки, впровадження її досягнень у практичну діяльність; розвиток Інтернет-маркетингу; зміни в ціннісних установках і сприйнятті клієнтів; поява нових видів маркетингу та нових видів туристичних продуктів; активність великих операторів готельного ринку в напрямку технологічності також актуалізують розробку та впровадження інновацій у роботу готельних закладів.

Сьогодні багато наукових розробок, популярних статей, експертних коментарів, досліджень маркетингових і консалтингових компаній, блогів присвячено проблемам готельного бізнесу та його цифровому розвитку. Серед них варто відзначити роботи Ф. Котлера [1], Б. Пайна, Дж. Гілмора [2], Е.С. Петренко [3], Д. Роджерса, Б. Шмідта, К. Вроцоса [4, 5], А., Мзаракі, М. Бойко, М. Босовської [11–13], та ін.

Викладення основного матеріалу. Інформаційні технології мають велике значення практично для всіх сфер економіки. В сучасних умовах ці технології знайшли широке поширення в індустрії гостинності, економічно успішними, в сучасних умовах, було розроблено різні значущі інноваційні комп'ютерні технології. Нині індустрія гостинності є галуззю господарської діяльності, що забезпечує десяту частину світового валового продукту та розвивається швидкими темпами і в найближчі роки може стати одним з найважливіших секторів підприємницької діяльності. Індустрія гостинності – це сфера задоволення потреб у послугах, пов'язаних із відпочинком та організацією діяльності під час подорожі.

Цифровізація стає основним трендом, що помітно проявляється у моделях дистрибуції послуг готелів, а також активно приходить у сферу внутрішніх бізнес-процесів (комунікації з клієнтами, розподіл завдань усередині команди, електронні папки та меню та ін.). На сьогоднішній день сучасний готель це місце, де все створено виключно для зручності та комфорту клієнтів.

Маркетинговими дослідженнями встановлено, що традиційне готельне обслуговування все менше й менше приваблюють споживачів, навіть якщо готелі використовують новітні технології. Для того щоб надати своїм учасникам справжні яскраві емоції, оригінальний досвід, готелі створюють нові інструменти побудови емоційного зв'язку між послугою і безпосередньо зі споживачем.

Першочергове значення маркетингу вражень у готельному бізнесі – це забезпечення економічного успіху і конкурентних переваг підприємству, а також формування міцних довгострокових відносин з усіма учасниками маркетингових комунікацій.

Це пов'язано з тим, що готельні підприємства пропонують не просто послуги тимчасового розміщення, а й, безумовно, пов'язані з ними відчуття. Позаяк за своєю суттю готельні послуги є особистісні, вони формують взаємозв'язок з людиною на емоційному, фізичному, інтелектуальному, духовному рівнях. Особливості маркетингу вражень у готельному бізнесі визначаються, по-перше, тим, що маркетинг вражень поєднує нейротехнології та психологічні складники взаємовідносин, створює стійкі ціннісні враження; по-друге, створює новий образ готельного підприємства, забезпечуючи гнучкість асортиментної, цінової, комунікаційної та збутової політики; по-третє, тим, що формування вражень є основою розповсюдження інформації та посилення лояльності споживачів, партнерів та інвесторів до готельного підприємства [6]. Із вищенаведеного слідує, що розвиток маркетингу вражень у готельному бізнесі передбачає створення такого готельного продукту, який спроможний забезпечити незабутні позитивні емоції і створення максимально яскравих вражень у клієнтів.

Поступово цифрові інновації стають новим стандартом готельного сервісу. Але крім двох очевидних тенденцій – розвитку мобільних сервісів для гостей та запуску послуг на основі гаджетів, цифровізація готелів також включає в себе впровадження розвинених рішень для аналітики та безпеки.

За збір та аналітику різних рівнів даних про відвідувачів відповідають POS-системи, системи цифрової безпеки готелів. Використовуючи цю інформацію, готелі можуть заохочувати постійних клієнтів і робити висновки про поведінку клієнтів і їх перевагах, готувати просунуту аналітику. Системи цифрової безпеки можуть не тільки відстежувати найменші порушення суспільного порядку, але й, наприклад, надавати додаткову інформацію.

Основні тенденції у застосуванні сучасних технологій на підприємствах індустрії гостинності в цифровізації економіки представлені на рис. 1.

Використання хмарних технологій. Сьогодні все більше підприємств сфери гостинності віддає перевагу даним технологіям замінюючи ними використання локальні сервери.

Штучний інтелект. В якості прикладу використання даної технології можна навести вже впроваджені «розумні» номери (штучний інтелект, налаштовує освітлення та температуру, а також включає клієнту його улюблені телепередачі, чи й пригощає напоями.

Також у готелях можуть бути встановлені пристрої, які відстежують розташування смартфонів клієнтів для того, щоб досліджувати звички клієнтів та задоволення їх потреб у момент їх появи за допомогою вироблення та подачі відповідних команд обслуговуючому персоналу.



Рис. 1. Тенденції використання сучасних технологій в сфері гостинності

Блокчейн. Дана технологія може бути використовується для прийому оплати за надані послуги за допомогою «цифрових грошей». Також може проводитися блокчейн-ідентифікація клієнтів готелів.

SaaS (схема придбання ліцензій програмного забезпечення). При використанні традиційних технологій ліцензії купуються шляхом одноразової оплати без обмеження строку їх дії.

Рекламні технології (цифрові помічники, наноблогери, чат-бот у соціальних мережах). Практично всі підприємства індустрії гостинності так чи інакше стали замислюватися про використання чатботів для вирішення конкретних бізнес задач. Як правило цю технологію використовують для автоматичних відповідей на часті питання клієнтів; як першу лінію технічної підтримки; консультації через WhatsApp на сайті; проведення опитувань та конкурсів.

Технології доповненої дійсності. Для стимулювання покупок подорожей (ефект присутності в номері готелю, а також демонстрації оточення та місцевих послуг за допомогою гарнітури віртуальної реальності).

Аналіз касових операцій. Основними завданнями даної технології є: розбір відео-архіву підприємства, зіставлення дій персоналу з журналом обліку операцій системи обліку, аналіз дотримання персоналом норм поведінки, зниження зловживань. Результатом є регулярний аналіз з деталізацією порушень, категоризація порушень, вироблення заходів протидії порушенням, навчання персоналу.

Аналіз мовних скриптів. Основними завданнями даної технології є: аудіозапис розмов персоналу, аналіз дотримання персоналом норм поведінки та правильних технологій, аналіз виявлення кращих продажів, виявлення кращих практик, скорочення часу обслуговування. Результатом - зростання ефективності продажів, зростання лояльності та задоволеності клієнтів, зниження витрат на обслуговування без втрат якості, ведення аналітики.

Біометрія та розпізнавання осіб. Використовується для ідентифікації та підтвердження особи клієнта. Технології сканування особи при реєстрації у сервісі.

Використання голосових помічників. Як приклад можна навести використання (поки що в режимі тестування) голосового помічника Alexa for Hospitality, який зараз проходить тестування мережі готелів Marriott.

Аутсорсинг послуг. В даний час дана технологія набуває все більшого поширення на підприємствах промисловості гостинності.

Таким чином, сфера гостинності успішно освоює сучасні цифрові технології. Клієнти сфери гостинності в даний час мають досить великий досвід використання мобільних пристроїв. Ці платформи стали одним з основних каналів комунікації між надавачами та їх гостями. Цифровий маркетинг стає ключовим каналом зв'язку готелю та мережі.

Цифрові технології виступають мультиплікатором трансформацій та адаптацій до змін економічного середовища. У поєднанні з іншими факторами (сезонністю, конкуренцією, споживчими перевагами, соціальними процесами) вони створюють кумулятивний вплив, що змінює сферу готельних послуг, зокрема операційних та управлінських процесів: бронювання послуг, поселення, інформування про продукти і послуги, еквайрінг, здійснення оплати. Так, цифрова трансформація бронювання та оплати передбачає їх реалізацію через дистрибуційні канали. В готельному бізнесі цифрові технології повинні відповідати вимогам безпеки, швидкості, гнучкості здійснення операцій та дій, що є їх конкурентною перевагою. Тому завданням готельного менеджменту є формування широкого пулу інструментів цифрового маркетингу, їх системний моніторинг та постійна актуалізація.

Концептуальну схему формування цифрового маркетингу визначає модель 7P маркетинг-міксу, модифікована Е. Джером МакКарті, яка ідентифікує його структурні елементи. Враховуючи специфічні характеристики готельного бізнесу, елементи комплексу маркетингу на основі моделі 7P можна тлумачити, як: готельний продукт, ціна, геолокація, просування, люди, процес, фізичне оточення.

Зазначене аргументує важливість цифрового маркетингу як активатора продажів та інструменту корпоративної культури готелю. При цьому цифровими інструментами маркетингу для реалізації складових 7P є технології, представлені на рис. 2.



Рис. 2. Інструменти цифрового маркетингу готелю

Джерело: складено автором на основі [7, 8, 9]

Пошукові системи сприяють швидкому доступу споживача до інформаційної сторінки готелю, а також забезпечують перевірку позицій сторінки у пошуковому ресурсі, моніторинг та аудит зворотних посилань (backlinks). У сфері готельного бізнесу для використання можливостей пошукових систем необхідно максимально використовувати ключові слова, що ідентифікують готель і його послуги та скеровують потенційного споживача на сторінку готелю, а також контекстувати зміст, повноту наповнення та актуальність інформації, що представлено у пошуковій системі та на сайті.

Пошуковий маркетинг містить багато компонентів, серед яких варто виділити геокарти – вбудовані онлайн-інструменти, що орієнтують на місцевості щодо наявних готелів і їх пропозицій. При цьому важливо забезпечити можливість через сайт підтримки пошукової системи (наприклад, Google Ads) максимально повно інформувати споживача та перенаправляти його на сайт для здійснення результативних конверсійних дій.

Маркетинг соціальних мереж на сьогодні є найвпливовішим тактичним арсеналом для моделювання поведінки споживачів. Так, згідно з дослідженнями Google, подорожуючі надають перевагу різним соціальним мережам залежно від віку та країни проживання. Так, наприклад, Facebook є основним засобом комунікацій для людей віком від 30 років та пріоритетом для іноземців, а Instagram, TikTok – для туристів віком 17–25 років [10].

Щодо контент-маркетингу, то найбільш дієвим його інструментом є блогінг, завдяки якому формується активна комунікація з потенційними клієнтами. Оперативний та якісний фідбек задіює додаткові засоби різного формату: текстові повідомлення, відео, 3D графічний контент тощо каналами чат-ботів, мобільних додатків, підписок на канал тощо.

Месенджер-маркетинг оперує традиційними інструментами розсилки за допомогою мобільного зв'язку та електронної пошти. Так, через месенджери та мобільні комунікатори (Telegram, Viber, WhatsApp) посилюється увага до готельних продуктів постійних клієнтів. Гейміфікація мобільних додатків як сучасний цифровий тренд посилення лояльності створює мотиватори (накопичені бонуси, акції тощо), що можуть спонукати до наступного відвідування готелю.

Цифрова реклама також зазнала трендових трансформації, так як спрямувала цільову аудиторію в онлайн-простір. У рамках медійної, тізерної, таргетингової реклами формуються ліди (leads) – потенційна цільова аудиторія готелю, що надає свої персональні контакти для зворотного зв'язку.

Наразі готельні мережі використовують різноманітні цифрові платформи, які сприяють їх дієвості та залученню нових споживачів.

Діагностика результативності маркетингової діяльності готелю в інтернет-просторі дала змогу виявити основні проблеми у сфері цифрового маркетингу та сформувані рекомендації щодо його вдосконалення, налагодження комунікації з бізнес-партнерами, залучення нових клієнтів та збереження лояльності постійних споживачів. Такими заходами можуть бути:

- Покращення досвіду бронювання готельних послуг через ефективні стратегії SEO, так як брендбук готелю є важливим елементом у реалізації процесу онлайн-бронювання;

- Оптимізація сайту готелю через удосконалення сніплету, швидкості завантаження та використання технологій інформаційної безпеки, у т. ч. через використання додатків для мобільних гаджетів;

- Постійна актуалізація контенту сайту та блогу готелю шляхом атракціонування: контент стає привабливим та привертає увагу потенційних клієнтів (мотивує до бронювання та активізує потенційний попит);

- Активізація діяльності у соціальних мережах та створення інтернет-спільноти (консолідованих онлайн-платформ готельних операторів), яка пропонує якісний контент та має фоловерів;

- Актуалізація профілю готелю в пошукових засобах, геокартах та маркетплейсах, що передбачає роботу з річ-контентом, відгуками, віш-листами та управління цінами;

- Управління лояльністю клієнтів, що позитивно впливає на розвиток довгострокових партнерських відносин та формування сегмента «постійних» клієнтів, частка яких у загальному обсягу споживачів сягає до 90 %.

Для комплексного управління маркетинговою діяльністю та впровадження цифрових технологій маркетингу суб'єктам готельного бізнесу важливо розробляти стратегію цифрового маркетингу.

Висновки. Підсумовуючи, слід зазначити, що під маркетинговими інноваціями, або інноваціями в маркетингу, для готельних закладів слід розуміти використання нових чи вдосконалених методів, прийомів, технологій та інструментів маркетингу під час процесу створення та розповсюдження нових готельних послуг; упровадження нових, відмінних від стандартних методів обслуговування; розробку заходів, які сприяють більш комфортному та захоплюючому проживанню гостей, з метою більш ефективного задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку суб'єкту маркетингової діяльності.

Суб'єкти готельного бізнесу використовують технології цифрового маркетингу, адже цільовий сегмент готельного ринку активно застосовує інтернет-технології, соціальні мережі, мобільні засоби для вибору, бронювання, оплати готельних продуктів.

Основна перевага цифровізації маркетингу для споживачів – можливість швидко та якісно знайти необхідну інформацію та забронювати послуги, для готелю – здійснити презентацію та дистрибуцію продуктів, налагодити комунікації з партнерами та існуючими й потенційними споживачами. Операціоналізація цифрового маркетингу та його інструментів (пошукові системи (*SEO*), пошуковий маркетинг (*SEM*), маркетинг соціальних мереж, брендбук (сайт) готелю, контент-маркетинг, месенджер-маркетинг, партнерський маркетинг, системи дистрибуції та маркетплейси, цифрова реклама, вебаналітика) є важливим завданням формування маркетингової стратегії та її реалізації через імплементацію маркетингових програм.

Загалом масштабування цифрових технологій демонструє наявні та потенційні конкурентні переваги та потенційні можливості для розвитку готельного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Боуен Д.Т. Маркетинг. Гостинність. Туризм.: ЮНПІ-ДАНА, 2018. 1071 с.
2. Пайн Б.Дж., Гілмор Дж. Економіка вражень. Работа – це театр, а кожен бізнес – сцена.: Вільямс; 2005. 441 с.
3. Петренко Е.С. Економіка вражень введе ресторани з кризи. Креативна економіка. № 3 (27). С. 14–19. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://creativeconomy.ua/lib/3909/>
4. Шмідт Б., Вроцос К. Бізнес в стилі шоу. Маркетинг в культурі вражень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.e-reading.club/book.php?book=70398>
5. Schmitt V.H., Rogers D.L. Handbook on Brand and Experience Management, 2008. 187 p.
6. Bovsh, L., Rasulova, A., Bosovska, M., Boiko, M., & Okhrimenko, A. (2020). Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*, 3(1), 34–44.
7. Morris N. (2019). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* [Internet]. Springer Science and Business Media LLC; Apr. 10(4), 384. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://doi.org/10.1057/dddmp.2009>
8. Serohina N., Petryshchenko N., Andrljic B. (2019). Digital marketing in hotels, *Marketing and digital technologies*, 3(3), 35–42. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://doi.org/10.15276/mdt.3.3.2019.4>
9. Aspers P., Darr A. (2018). *Organizing Marketplaces*. *Oxford Scholarship Online*. Oxford University Press, Apr. 19. <http://doi.org/10.1093/oso/9780198815761.003.0014>
10. *Hotelminder*. 10 Best Online Travel Agencies of 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hotelminder.com/10-online-travel-agencies-you-should-connect-to-today>
11. Mazaraki, A., Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., & Okhrimenko, A. (2018). Formation of the national tourism system of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 16 (1), 68–84.
12. Босовська, М. В. (2015). Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М.В. Босовська. – Київ: КНТЕУ.

13. Мазаракі, А. А., Босовська, М. В., & Бойко, М. Г. НОВА ПАРАДИГМА ТУРИЗМУ 5.0: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ. In Глобалізаційні виклики розвитку національних економік: тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 жовтня 2021 р.) / відп. ред. АА Мазаракі. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 584 с. – Укр. та англ. мовами. (р. 525).

14. Mazaraki, A. A., Boiko, M. H., Bosovska, M. V., & Kulyk, M. V. (2020). Multi-agent information service system of managing integration processes of enterprises. *Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk*, (3), 103–108.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОСОВСЬКОЇ М. В.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

**МОВЧАН А., 2 курс, 2мз група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Готельний і ресторанний менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

У статті розглядається проблема підвищення готельного сервісу через ефективне управління формуванням, використанням, розвитком людських ресурсів на підприємствах індустрії гостинності, а також взаємозв'язок якості послуг від рівня підготовки персоналу готелю, даються рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, визначення потреби у наймі; маркетинг персоналу; пошук персоналу; відбір, набір, найм; адаптація; оцінка; навчання; підвищення кваліфікації; мотивація; планування кар'єри; кадровий резерв, корпоративна культура.

The article examines the problem of improving hotel service through effective management of the formation, use, and development of human resources at enterprises of the hospitality industry, as well as the relationship between the quality of services and the level of training of hotel staff, recommendations are given to improve the efficiency of the personnel management system.

Keywords: personnel management, human resources, determining the need for hiring; personnel marketing; personnel search; selection, recruiting, hiring; adaptation; rating; teaching; Certification training; motivation; career planning; personnel reserve, corporate culture.

Актуальність теми. Рівень сервісу на підприємствах промисловості гостинності безпосередньо залежить від рівня підготовки та практичного досвіду персоналу, тому для сталого розвитку готельних підприємств необхідне формування ефективної системи управління персоналом.

У промисловості гостинності ключова роль відводиться людському чиннику. Успіх в готельному бізнесі залежить від нього безпосередньо: мало просто забезпечити постояльців приміщенням для життя, значну роль відіграє рівень сервісу і якість послуг, на які в першу чергу впливає персонал готелю.

Мета статті. Мета полягає у дослідженні та формуванні теоретичних засад та реалізації системи управління персоналом в індустрії гостинності.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання: зробити аналітичний огляд літератури; визначити методичні підходи до формування системи управління персоналом в індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основою дослідження слугують праці як зарубіжних, так і вітчизняних фахівців. Дослідження практики господарювання вітчизняних підприємств показує, що в Україні управління персоналом використовують лише окремі підприємства. Проблеми управління персоналом відображені в наукових публікаціях О.Ю. Кушнірука [7], моделі коучингу розкривають Н.Ю. Лев, Р.Д. Бала [8]. На нашу думку, в аналізованих дослідженнях недостатньо уваги приділено реалізації управління персоналу на підприємствах гостинності. Також окремі питання розкриваються у працях Жуковської В.М. [3], Степаненко І.О. [9].

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом (англ. Human Resource Management) – галузь знань та практичної діяльності, спрямована на забезпечення готельного підприємства «якісним» персоналом (здатним виконувати покладені на нього трудові функції) та ефективного використання його потенціалу з урахуванням інтересів працівників та підприємства. Готельні послуги мають основні відмінні властивості, такі як: невловимість, незбереженість, непостійність якості та невіддільність виробництва та споживання послуг, які зумовлюють необхідність підходу до персоналу як до людського ресурсу, так як споживачі сприймають персонал як частину послуги, саме персонал формує бажання споживача повернутися в готель повторно.

Останні десятиліття ставлення до працівників промисловості гостинності різко змінилося; відбувся перехід від поняття «кадри» та «персонал» до поняття «людські ресурси», які потрібно самостійно формувати, ефективно використовувати та забезпечувати їх розвиток відповідно до стратегії підприємства [1].

У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку нових механізмів ефективного управління персоналом готельних підприємств для забезпечення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, яка дозволить своєчасно формувати, використовувати і розвивати кадровий потенціал готельного підприємства (табл. 1).

Служба управління персоналом є функціональним підрозділом, що покликана забезпечити належну роботу готельного підприємства. Служба управління персоналом координує роботу керівників підрозділів з питань роботи з кадрами шляхом загальних умов (систем, процедур, програм), що сприяють більш повному використанню потенціалу працівників задля досягнення цілей підприємства.

Таблиця 1

Управління людськими ресурсами [2]

Довгостроковий період	Середньостроковий період	Короткостроковий період
Планування потреб у персоналі		
Визначення оргструктури, прогноз зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, перелік характеристик працівників.	Розробка плану дії із задоволенням прогнозованих потреб у кадрах.	Розробка та ведення штатного розкладу.
Підбір та відбір персоналу		
Джерела та методи відбору кадрів, система вирощування гідних лідерів, у тому числі робота з ВНЗ	Розробка процедур відбору та критеріїв відбору кадрів, визначення тривалості випробувального терміну.	План набору персоналу
Оцінка результативності праці		
Визначення видів діяльності, основних принципів системи мотивації	Розробка системи оцінки виконання річних програм, доведення критеріїв до персоналу готелю.	Створення системи поточного контролю результативності та виконання оперативних планів.

Довгостроковий період	Середньостроковий період	Короткостроковий період
Визначення системи мотивації		
Визначення методів оплати та нематеріальних стимулів праці з урахуванням очікуваних зовнішніх умов	Оцінка працівників, розробка середньострокового плану оплати працівників, системи пільг та премій	Розробка конкретної системи оплати праці та преміювання
Навчання та розвиток персоналу		
Система оцінки потенціалу кадрів, відстеження появи необхідних перспективних спеціальностей у ВНЗ	Розробка загальної програми організаційного та кадрового розвитку (у тому числі саморозвитку).	Конкретні програми тренінгів, підвищення кваліфікації, індивідуальні плани професійного розвитку
Просування та ротація кадрів		
Розробка довготривалої системи, що забезпечує поєднання гнучкості та стабільності зростання працівників за певними критеріями	Ув'язування індивідуальних устремлень працівників з метою організації, підготовка схем просування працівників	Планування найближчих кадрових переміщень, ведення резерву кадрів
Облік та оцінка ефективності кадрової роботи		
Оцінка ефективності кадрової політики з погляду досягнення стратегічних цілей організації, розробка системи атестації кадрів	Розрахунок та аналіз різних показників, у тому числі плинності кадрів	Веде кадрову документацію

До основних функцій управління персоналом у сучасному готелі, на нашу думку, можна віднести такі:

планування необхідної кількості персоналу; визначення потреби у наймі; маркетинг персоналу; пошук персоналу; відбір, набір, найм; адаптація; оцінка; навчання; підвищення кваліфікації; мотивація; планування кар'єри; кадровий резерв, корпоративна культура, дотримання трудового законодавства.

Система управління персоналом готельного підприємства має низку загальних властивостей:

- є першим прошарком управління готельним підприємством, тому що люди об'єднані загальними цілями;
- управління персоналом присутні у всіх напрямках діяльності-виробництва, маркетингу, фінансовій сфері;
- основні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями організації;
- має спільні риси, властиві колективам людей – спілкування, виникнення конфліктів тощо;
- містить приблизно однакові елементи за функціональним складом [3].

Таким чином, у системі управління персоналом готелю можна виділити низку фундаментальних завдань:

- управління плануванням, використанням працівників;
- управління атестацією персоналу;
- управління навчанням та розвитком персоналу;
- керування мотивацією персоналу;
- формування корпоративної культури у готельному бізнесі;

Використання лише деяких із цих функцій для підприємства не принесе результату, оскільки вони є замкнutoю системою і мають реалізовуватися лише у сукупності.

Планування є першим етапом процесу управління персоналом. За допомогою процесу планування людських ресурсів реалізується концепція довгострокової, орієнтованої майбутнє, кадрової політики. Планування є особливим процесом управління персоналом, оскільки знаходиться у тісному взаємозв'язку зі стратегією розвитку готельного підприємства. Процес планування передбачає п'ять основних етапів: оцінка поточного стану персоналу, оцінка майбутньої потреби у персоналі, розробка програми задоволення майбутніх потреб, визначення необхідних витрат, оцінка задоволення потреб.

Процес планування потреби у персоналі ведеться з урахуванням впливу багатьох чинників, які можна поділити на зовнішні (темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зрушення, політика, конкуренція) та внутрішні (стратегічні, середньострокові та поточні).

Планування є особливим процесом управління персоналом, що з стратегією розвитку підприємством. У той самий час планування містить у собі оцінку наявних людських ресурсів, прогнозування майбутніх потреб підприємства у персоналі та розробку програми щодо вибору джерел покриття потреби у кадрах [6].

Слід розрізняти якісну та кількісну потребу у кадрах. Обидва ці види потреби у практиці планування чисельності розраховують у єдності та взаємозв'язку.

Основною метою визначення потреби у наймі є забезпечення підприємства необхідною робочою силою при мінімізації витрат: визначається, коли, де, скільки, який кваліфікації та з якими витратами знадобиться працівників у цій організації. При визначенні потреби у наймі аналізуються переваги та недоліки кандидатів на зовнішньому та внутрішньому ринках праці.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямованої довгострокове забезпечення готельного підприємства людськими ресурсами, що утворюють стратегічний потенціал.

Загальним завданням маркетингу персоналу є: аналіз ринку праці, виявлення попиту вакансії і пропозиції роботодавців, аналіз кадрової політики конкурентів, визначення вартості робочої сили в, виявлення нових спеціальностей, формування іміджу готельного підприємства ринку праці.

Пошук персоналу для роботи у готельних підприємствах здійснюється у кадрових агентствах, вищих профільних навчальних закладах, ЗМІ, службах зайнятості, а також за допомогою вербування фахівців підприємств – конкурентів.

Можливі також такі види пошуку із зовнішніх джерел: найм за рекомендаціями, запрошення «самостійних» кандидатів. Найбільш поширеним прийомом пошуку персоналу є розміщення у ЗМІ рекламного оголошення про наявну в готелі вакансію. Реклама у періодичних виданнях – дуже ефективний метод, але найдорожчий інструмент залучення персоналу. Багато провідних готелів орієнтовані на набір студентів або випускників вузів, які не мають досвіду роботи. З цією метою проводяться презентації у профільних вишах та ярмарки вакансій. Особливості набору випускників пов'язані з тим, що за відсутності професійних компетенцій оцінюються рівень кваліфікації та особисті компетенції, такі як комунікабельність, рішучість, активність, навченість, ставлення до критики, гнучкість мислення тощо [9].

Державні служби зайнятості дозволяють одночасно розглядати велику кількість кандидатів на вільні вакансії підприємства. В даний час багато безробітних громадян отримують додаткову професійну освіту для роботи в індустрії туризму та готельному бізнесі, що має велике значення. В умовах кризи багато готельних підприємств оновили свій кадровий склад за найбільш вигідною для себе ціною.

Кадрові агенції надають свою базу даних, як претендентам, так і роботодавцям. Послуги кадрової агенції за пошук кандидатів оцінюються як тримісячний розмір заробітної плати найнятого працівника. Безперечними перевагами роботи з кадровим агентством є послуги тимчасового персоналу та лізингу персоналу, коли робота кваліфікованого фахівця затребувана роботодавцем на тимчасовій основі.

Після набору персоналу наступним етапом є відбір та найм персоналу. На цьому етапі можна виділити ряд послідовних кроків: аналіз резюме, рекомендаційних листів, проведення співбесід, діагностика професійної придатності, оцінка відповідності вимогам займаної посади, медичний контроль, аналіз результатів та ухвалення рішення про прийняття на роботу.

Адаптація має на меті забезпечити ефективну роботу нового персоналу з перших днів на готельному підприємстві. Адаптація персоналу в готельному підприємстві існує у чотирьох видах: організаційна, професійна, соціально-психологічна та соціально-фізіологічна. Організаційна служба проводиться персоналом, в ході якої персонал отримує повну інформацію про організацію, включаючи: історію виникнення, організаційну структуру готелю, основні та додаткові послуги готелю, принципи гостинності, правила безпеки та гігієни, наприкінці проводиться презентація або екскурсія готелем [8].

Функціональна адаптація проходить на робочому місці, організатором є керівник або наставник, що забезпечує освоєння працівником технології роботи у цьому підрозділі, комп'ютерної програми та ведення необхідного документообігу. Соціально-психологічна адаптація – це прийняття новим співробітником системи цінностей на підприємстві, що виражається у поведінці працівника на підприємстві та виконанні корпоративних стандартів: поведінки, зовнішнього вигляду, обслуговування, вирішення скарг та конфліктів. Цей вид адаптації допомагає персоналу зрозуміти систему взаємовідносин між керівником, персоналом та споживачами, яка існує у готелі корпоративної культури. Соціально-фізіологічна адаптація необхідна для того, щоб оцінити пристосованість працівника до режиму праці (змінна робота, нічний час), фізичним та психофізіологічним навантаженням, санітарно-гігієнічним факторам виробничого середовища, графіку роботи та відпочинку, витривалість та стресостійкість працівника.

Наявність та використання програм психологічного супроводу співробітників на стадії їх адаптації не тільки допомагає успішному професійному розвитку персоналу, а й підвищує ефективність та продуктивність трудової діяльності, а також забезпечує необхідну для готелю якість обслуговування споживачів.

Оцінка персоналу. Метою оцінки персоналу є вивчення ступеня підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявлення рівня його потенційних можливостей для визначення перспектив професійного та посадового зростання.

Оцінка персоналу – це системна технологія, яка потребує спеціальної підготовки. Для її якісного здійснення необхідні не тільки знання про етапи її проведення, а й специфічні навички у цій галузі.

Оцінка персоналу дозволяє виявити та перевірити виконання посадових обов'язків співробітниками; сильні та слабкі сторони кожного співробітника, кращі ділянки роботи для кожного, що призводить до підвищення продуктивності праці. Також оцінка персоналу дозволяє керівникам ефективніше проводити такі кадрові процедури, як внутрішньоорганізаційні переміщення; контроль персоналу; оптимізація системи оплати праці та розробка програм навчання персоналу. Використовуючи результати досліджень з оцінки персоналу, керівники готельних підприємств зможуть більш повно розкрити потенціал своїх співробітників, що, у свою чергу, позитивно вплине на результати їхньої роботи та сприятиме зростанню доходів організації. Таким чином, оцінка персоналу є одним з важливих інструментів при розробці та здійсненні ефективної системи управління кадрами і відноситься до найважливіших складових частин управління будь-якою організацією [4].

Навчання персоналу. Навчання персоналу – одне із складових загального успіху готельних підприємств у довгостроковій перспективі, оскільки сприяє формуванню єдиної команди професіоналів-одномумців та дозволяє підвищити ефективність роботи кожного співробітника.

Існує безліч цілей навчання персоналу компанії, такі як:

- навчання при вступі нового співробітника до організації;
- навчання при переміщенні співробітника на іншу посаду чи зміну обсягу робіт;
- навчання співробітників для виявлення неякісного виконання ними своїх професійних обов'язків;
- розвиваюче навчання для менеджерів та співробітників, які бажають підвищити свій рівень професійної кваліфікації;

– навчання при зміні технологій роботи чи взаємодії відділів та структурних підрозділів готельного підприємства.

Важливою метою навчання під час вступу нового співробітника працювати на підприємство готельної промисловості є якнайшвидша адаптація людини до запропонованих умов роботи, створення умов отримання максимальної віддачі від співробітника у максимально короткі строки.

Всі методи навчання персоналу можуть принести необхідний результат, але необхідно точно знати, якого результату чекає компанія від навчання персоналу, навіщо їй це потрібно, і яким чином контролюватимуть отримані результати.

Підвищення кваліфікації. Під підвищенням кваліфікації розуміється формальне та неформальне навчання, необхідне для того, щоб персонал був здатний виконувати повний спектр своїх службових обов'язків. Така підготовка є центральним компонентом розвитку готельного підприємства і може включати формальне навчання, здобуття другої освіти, освоєння досвіду колег та інших видів діяльності, що ведуть до отримання нових навичок та умінь, які потім будуть використані на практиці.

У ході підвищення кваліфікації необхідно навчитися виконувати роботу відповідно до вимог бізнесу, належної якості та точно у термін, для цього потрібно постійно змінювати та вдосконалювати методи роботи на підприємстві.

Мотивація. Мотивація співробітників є одним із найголовніших питань керівників та менеджерів з персоналу. Особливістю мотивації персоналу готельних підприємств є те, що в роботі персоналу заохочується клієнтоорієнтованість, розуміння потреб клієнтів та своєчасне їх задоволення, формування персоналом готелю додаткової цінності послуг власним ставленням та підходом, властивим кожному співробітнику окремо. Розвинені як матеріальна мотивація (надбавки, премії, бонуси), так і нематеріальна (конкурси професійної майстерності, найкращий співробітник року, корпоративні свята, делегування повноважень) [5].

Стимулювання персоналу – спонукання покращувати результати праці з допомогою матеріальної зацікавленості. За допомогою бонусних виплат залежно від персонального вкладу, премії за відсутність прогулів, пільгове харчування, додаткові вихідні дні, оплачувану відпустку, подарунки тощо. Як стимули використовують не тільки заохочувальні системи, а й карають, наприклад, позбавлення бонусів і премій, зниження суми заробітної плати за прогули, віднімання коштів із зарплати як компенсацію за порушення посадових інструкцій, що спричинило витрати компанії тощо.

Програми мотивації та стимулювання ще недостатньо розвинені та популярні в нашій країні. Це викликано частково тим, що у кваліфікованих співробітників дуже високі вимоги до компаній. Громадська думка не надає високої цінності тривалій роботі одного роботодавця. На даний момент змінити роботу на іншу – з «найкращими умовами» – готовий у середньому кожен другий співробітник, що найяскравіше характеризує невисоку ефективність стимулюючих програм.

Планування кар'єри. Планування кар'єри – один із напрямів кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії та етапів розвитку та просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей та цілей людини, з вимогами організації, стратегією та планами її розвитку, що виражається у складанні програми професійного та посадового зростання [6].

Внутрішньоорганізаційна кар'єра пов'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може мати такі форми:

- вертикальна кар'єра (посадове зростання);
- горизонтальна кар'єра (просування всередині організації, робота у різних підрозділах одного рівня ієрархії);
- доцентрова кар'єра (глибше включення до процесів прийняття рішень).

Плануванням кар'єри організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Корпоративна культура. Корпоративна культура – це система цінностей, що бездоказово приймається всіма членами колективу і задає загальні рамки поведінки.

Сучасні керівники та керівники повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників та полегшувати продуктивне спілкування між ними. Необхідно створити власну культуру у готелі так, щоб усі службовці розуміли та дотримувалися її.

Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні щодо різних суб'єктів планування, представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Основні заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи
Співробітник	Первинна орієнтація та вибір професії Вибір організації та посади Оцінка перспектив та реалізація зростання
Менеджер з персоналу	Оцінка потенціалу працівників під час прийому працювати Визначення на робоче місце Додаткова підготовка Просування
Лінійний менеджер (безпосередній керівник)	Оцінка результатів праці Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції щодо зростання

Висновки. Позитивна культура фіксує цінність готельного підприємства як умови саморозвитку співробітників. Негативна – відбиває ситуацію, коли робота у конкретному підприємстві різною мірою вигідна співробітнику, але з цінна з погляду його саморозвитку і самореалізації. У готелях з негативною культурою відзначається низка проблем: наявність конфліктів та пліток, що підривають імідж готельного підприємства у його працівників, громадськості та партнерів; недовіра до керівників усіх рівнів управління; висока плинність кадрів. Тому формування позитивної корпоративної культури є досить важливою функцією управління персоналом, якої не варто нехтувати.

У різних готелях набір функцій та їхнє угруповання можуть різнитися. Але загалом цей перелік відбиває склад те, що у успішно працюючому підприємстві готельної промисловості для управління персоналом необхідно. Таким чином, для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідною умовою є використання всіх функцій управління персоналом у сукупності, тісного взаємозв'язку.

Список використаних джерел

1. Беленький Є.М., Романюк Л.В., Міщанін М.В. Менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2019. – 280 с.
2. Дяків О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 242 с.
3. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. К.: КТЕУ, 2015. 293 с.
4. Іванова О.В. та ін. (2019). Оцінка якості обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі. Туризм і готельно-ресторанна справа, 2, 14–20.
5. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький; Ун-т сучасних знань. К. : Знання України, 2008. 299 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. й доп. К.: Кондор, 2016. 308 с.

7. Кушнірук О.Ю. Коучінг та наставництво у підприємницькій діяльності України / О.Ю. Кушнірук [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://zhuk.net/page.php?id=441>.
8. Лев Н.Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н.Ю. Лев, Р.Д. Бала. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_727/13.pdf.
9. Степаненко І.О. та ін. (2020). Оцінка рівня задоволеності клієнтів готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство*, 23, 143–147.
10. МАЗАРАКІ, А., БОЙКО, М., & БОСОВСЬКА, М. (2020). Трансформація туризму в Суспільстві 5.0. *·SCIENTIA·FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*, 132(4), 33–54. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(132\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(132)03)
11. Босовська М. В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства // Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2009.
12. Босовська М. В., Бовш Л. А. Менторинг у HR-менеджменті готелю // Університетські наукові записки. – 2021. – №. 3. – С. 81.
13. Босовська М. В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства // Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2009.
14. Bovsh, L., Rasulova, A., Bosovska, M., Boiko, M., & Okhrimenko, A. (2020). Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*, 3(1), 34–44.
15. Melnychenko, S., Bosovska, M., & Okhrimenko, A. (2021). The formation of a nation tourism brand of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(2), 161–169.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОСОВСЬКОЇ М. В.

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ

**ПИВОВАРЕНКО І., 2 курс, 2мз група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

Ця стаття присвячена дослідженню корпоративної стратегії в контексті суб'єкта гостинності. Сучасна глобалізація та зростаюча конкуренція у сфері гостинності змушують підприємства шукати нові підходи до розвитку та збереження конкурентної переваги.

Стаття розглядає поняття корпоративної стратегії та її значення для суб'єктів гостинності. Вона аналізує основні елементи корпоративної стратегії, такі як місія, бачення, цілі, цінності та стратегічні пріоритети, і показує, як їх впровадження може сприяти успіху підприємства у галузі гостинності.

Стаття досліджує виклики, з якими зіштовхуються суб'єкти гостинності при формуванні та впровадженні корпоративної стратегії. Зокрема, вона розглядає вплив змін у суспільних, економічних та технологічних сферах на стратегічне управління гостинністю. Також розглядаються питання пов'язані з розробкою продуктів та послуг, ринковим позиціонуванням, взаємодією зі зацікавленими сторонами та управлінням ризиками.

Ключові слова: Корпоративна стратегія, суб'єкт гостинності, конкурентна перевага, стратегічні пріоритети, ринкове позиціонування, взаємодія зі зацікавленими сторонами, корпоративна культура.

This article is devoted to the study of corporate strategy in the context of a hospitality entity. Modern globalization and growing competition in the hospitality industry are forcing enterprises to look for new approaches to the development and preservation of competitive advantage. The article considers the concept of corporate strategy and its significance for hospitality entities. It analyzes the core elements of corporate strategy, such as mission, vision, goals, values and strategic priorities, and shows how their implementation can contribute to the success of the enterprise in the hospitality industry. The article explores the challenges faced by hospitality entities in the formation and implementation of corporate strategy. In particular, it examines the impact of changes in social, economic and technological areas on the strategic management of hospitality. It also addresses issues related to product and service development, market positioning, stakeholder engagement and risk management.

Keywords: Corporate strategy, hospitality, competitive advantage, strategic priorities, market positioning, stakeholder interaction, corporate culture.

Сфера гостинності є однією з найбільш конкурентних і динамічних галузей сучасного бізнесу. Підприємства, що працюють у цьому сегменті, постійно змушені шукати нові підходи та стратегії, які дозволять їм зберігати та зміцнювати свою конкурентну перевагу. Одним із ключових інструментів для досягнення цієї мети є корпоративна стратегія. У цій статті ми розглянемо поняття корпоративної стратегії та її значення для суб'єктів гостинності, проаналізуємо виклики, з якими стикаються підприємства цієї галузі при формуванні та впровадженні стратегії, а також розглянемо можливості, які надає корпоративна стратегія для досягнення успіху в сфері гостинності.

Перш за все, важливо розібратися у самому понятті корпоративної стратегії. Корпоративна стратегія охоплює визначення місії, бачення, цілей, цінностей та стратегічних пріоритетів підприємства. Вона визначає основні напрямки діяльності, а також способи досягнення конкурентної переваги на ринку гостинності. Місія визначає сутність та цільову орієнтацію суб'єкта гостинності, бачення визначає його довгострокову перспективу, а цілі та стратегічні пріоритети визначають конкретні результати, які продовжуються дотримуватись для досягнення цілей та реалізації місії [1].

Середовище гостинності включає сукупність фізичних, соціальних і психологічних факторів, які впливають на сприйняття гостей та їхню задоволеність перебуванням у певному місці рис. 1.

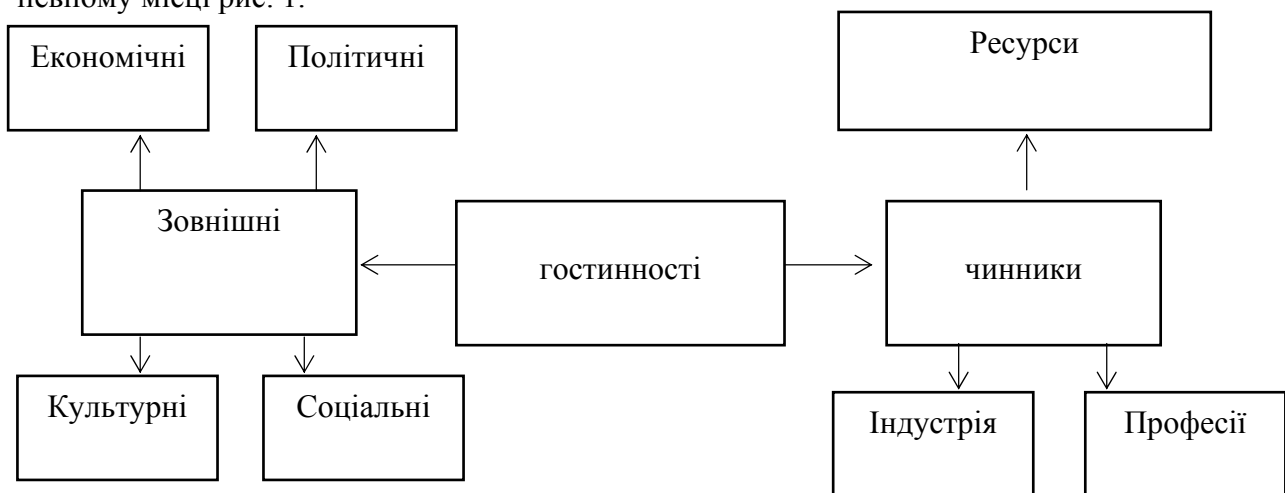


Рис. 1. Чинники середовища гостинності

При формуванні та впровадженні корпоративної стратегії суб'єкти гостинності стикаються з рядом викликів. По-перше, зміни у суспільних, економічних та технологічних сферах вимагають від компаній постійного аналізу та адаптації стратегії до нових умов.

Глобалізація, зміни у споживацьких пристрастях, поява нових конкурентів - все це вимагає від суб'єктів гостинності гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни у середовищі.

Другим викликом є розробка продуктів та послуг, які задовольняють потреби сучасних клієнтів. Ринок гостинності постійно змінюється, тому компаніям необхідно виявляти та аналізувати потреби своїх клієнтів і вчасно адаптувати свою стратегію, щоб задовольняти їх очікування рис. 2.

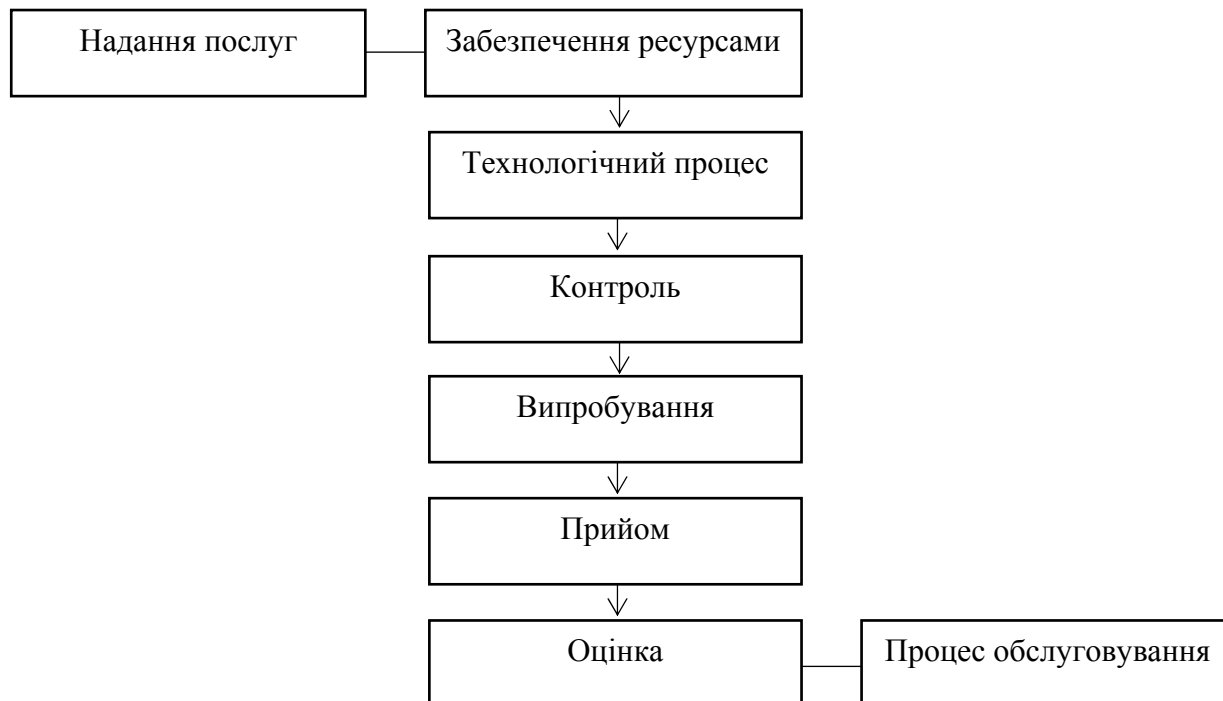


Рис. 2. Процес надання послуг

Крім того, взаємодія зі зацікавленими сторонами, такими як співробітники, партнери та громадські організації, вимагає від суб'єктів гостинності збалансованого підходу. Ефективне управління стосунками зі зацікавленими сторонами стає важливим елементом стратегії, оскільки це дозволяє залучити підтримку та співпрацю для досягнення спільних цілей [3].

Нарешті, управління ризиками є необхідною складовою корпоративної стратегії суб'єктів гостинності. У сфері гостинності існує низка потенційних ризиків, таких як зміни у правовому середовищі, фінансові ризики, технологічні загрози, природні катастрофи та інші. Ефективне управління цими ризиками, їх виявлення, оцінка та прийняття відповідних заходів для зменшення ймовірності виникнення негативних наслідків є важливим аспектом корпоративної стратегії суб'єктів гостинності [2].

Хоча формування та впровадження корпоративної стратегії супроводжується викликами, вона також надає підприємствам у галузі гостинності численні можливості. Інновації та новаторські підходи є ключовими факторами успіху у цій галузі. Крім того, цифровий маркетинг відіграє вирішальну роль у формуванні репутації та лояльності бренду. За допомогою послідовних і переконливих повідомлень готелі можуть створити сильну ідентичність бренду і сформувати довіру серед своїх клієнтів. Виконуючи свої обіцянки та постійно надаючи цінності, бізнес може побудувати довготривалі відносини зі своїми клієнтами, заохочуючи їх до повторних покупок та позитивних рекомендацій з вуст у вуста. Цифровий, маркетинг необхідний для того, щоб готель залишався конкурентоспроможним на ринку.

У сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається та постійно змінюється, готелям необхідно адаптуватися до мінливих потреб та вподобань своїх клієнтів. Ефективні

маркетингові стратегії допомагають готелям залишатися на крок попереду, виявляти нові ринкові можливості та зберігати конкурентну перевагу.

Завдяки корпоративній стратегії, підприємства можуть створювати та впроваджувати нові продукти, послуги та технології, що відповідають змінним потребам клієнтів та допомагають виокремитися серед конкурентів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні стратегії міжнародних готелів на 2024 р.

Стратегія	Опис
Персоналізований досвід	Однією з найважливіших тенденцій у сфері гостинності є персоналізація. Гості очікують персоналізованого обслуговування, яке відповідає їхнім індивідуальним уподобанням і потребам. Готелі та ресторани використовують такі технології, як аналіз даних і штучний інтелект, для збору та аналізу даних про гостей, що дозволяє їм адаптувати свої послуги та пропозиції до кожного окремого гостя. Це створює більш незабутній і приємний досвід для гостей
Екологічність	Оскільки світ стає все більш екологічно свідомим, готельні компанії наслідують цей приклад. Екологічні ініціативи займають чільне місце на порядку денному багатьох готелів і ресторанів. Це включає в себе такі речі, як зменшення пластикових відходів, використання екологічно чистих матеріалів та інгредієнтів, а також впровадження енергоефективних практик. Такі заходи не лише допомагають навколишньому середовищу, але й знаходять відгук у гостей, які цінують соціально відповідальний бізнес
Гіперлокальний досвід	Гіперлокальний досвід набуває все більшої популярності, оскільки гості шукають унікальний та автентичний досвід. Готелі та ресторани зосереджуються на підкресленні місцевої культури, історії та кухні. Це означає партнерство з місцевими продавцями та постачальниками, пропозицію інгредієнтів місцевого виробництва, а також проведення екскурсій та заходів, які демонструють унікальні атрибути місцевості
Інтеграція технологій	Використання технологій зростає в усій індустрії гостинності - від онлайн-бронювання до мобільної реєстрації та віртуальних консьєржів. Компанії використовують цифрові інструменти, щоб спростити та покращити досвід гостей. Наприклад, готелі впроваджують чат-ботів для обслуговування 24/7, а ресторани використовують віртуальні меню, щоб зменшити фізичний контакт. Однак, хоча технології можуть підвищити ефективність, також важливо підтримувати людський контакт і не втрачати особистий зв'язок з гостями
Здоров'я та велнес	Здоров'я та велнес стали більш важливими для мандрівників, багато хто шукає готелі та ресторани, які пропонують фітнес-зали, здорове харчування та спа-послуги. Ця тенденція, ймовірно, збережеться, оскільки люди стають більш свідомими щодо свого здоров'я. На додаток до традиційних оздоровчих пропозицій, деякі готелі також впроваджують у своїх номерах такі технології, як відстеження сну
Гнучкий простір	Сучасні мандрівники цінують гнучкість. Багато гостей шукають простір, який може адаптуватися до їхніх потреб, будь то коворкінг або багатофункціональний номер. Готелі та ресторани реагують на це, пропонуючи універсальні простори, які можна використовувати для різних цілей. Наприклад, готелі можуть запропонувати конференц-зали, які можуть трансформуватися в приміщення для проведення заходів або приватні робочі зони, в той час як ресторани можуть запропонувати загальні робочі столи, які вдень перетворюються на приватні обідні зони для обслуговування вечері
Кулінарний туризм	Їжа стала основною принадою для туристів, і багато мандрівників шукають нових і захоплюючих кулінарних вражень. Це призвело до збільшення кількості гастрономічних фестивалів і заходів, а також кулінарних турів і кулінарних класів. Багато готелів і ресторанів зосереджуються на створенні унікальних страв, які демонструють місцеві інгредієнти та кухні
Простір для співпраці	Готелі перестали бути просто місцем для ночівлі. Багато з них стають самостійними напрямками, пропонуючи унікальні зручності та враження для гостей. Простори для спільної роботи стають все більш поширеними, готелі пропонують лаунжі на даху та коворкінги. Це дозволяє гостям спілкуватися з іншими мандрівниками та місцевими жителями, створюючи більш соціальну та громадську атмосферу

Стратегія	Опис
Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стало критично важливим для бізнесу, і його значення продовжує зростати. У цьому документі ми розглянемо сучасні тенденції у сфері CRM, виклики, з якими вона стикається, та потенційні можливості технологічного прогресу

Готелі перестали бути просто місцем для ночівлі. Багато з них стають самостійними напрямками, пропонуючи унікальні зручності та враження для гостей. Простори для спільної роботи стають все більш поширеними, готелі пропонують лаунжі на дахах та коворкінги. Це дозволяє гостям спілкуватися з іншими мандрівниками та місцевими жителями, створюючи більш соціальну та громадську атмосферу.

Крім того, корпоративна стратегія впливає на формування корпоративної культури і лідерства. Вона сприяє створенню цінностей, норм та практик, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Правильно сформована корпоративна культура стимулює співробітників до високої продуктивності, залучає талановитих спеціалістів та забезпечує збереження інтелектуального капіталу компанії [8].

Корпоративна стратегія є необхідним інструментом для суб'єктів гостинності, який дозволяє їм зберігати та зміцнювати свою конкурентну перевагу. Вона визначає напрямки діяльності, місію, цілі та цінності підприємства, а також стратегічні пріоритети. Незважаючи на виклики, з якими стикаються суб'єкти гостинності при формуванні та впровадженні стратегії, корпоративна стратегія відкриває широкі можливості для досягнення успіху. Інновації, взаємодія зі зацікавленими сторонами, управління ризиками та формування корпоративної культури є лише деякими з можливостей, які надає корпоративна стратегія. Застосування цих можливостей допоможе суб'єктам гостинності зайняти сильну позицію на ринку та досягти успіху в своїй галузі.

Список використаних джерел

1. Березіна Н.В. Корпоративна стратегія суб'єкта гостинності: теорія та практика: науково-практичний посібник. – Київ: Видавництво «Кондор», 2018.
2. Liudmyla Bovsh, Alla Rasulova, Myroslava Bosovska, Margaryta Boiko and Alla Okhrimenko (2020). Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*, 3(1), 34–44.
3. Горбатенко О.В., Лисенко В.П. Корпоративна стратегія суб'єкта гостинності: підходи та інструменти: науково-практичний посібник. – Київ: Видавництво «Знання», 2016.
4. Доконова О.М. Корпоративна стратегія суб'єкта гостинності: підходи до формування та реалізації: науково-практичний посібник. – Київ: Видавництво «Видавець», 2015.
5. Заводовська Г.В. Корпоративна стратегія суб'єкта гостинності: сучасні виклики та перспективи: науково-практичний посібник. – Київ: Видавництво «Міжнародний центр наукової інформації», 2019.
6. Корпоративна стратегія суб'єкта гостинності: аналіз та рекомендації: науково-практичний посібник. – Київ: Видавництво «Українська наука», 2020.
7. Мазаракі, А., Мельниченко, С., Бовш, Л., Ткачук, Т., Зікій, Н., Романчук, Л. (2022). фінансово-інвестиційні предикати безпеки розвитку готельної нерухомості. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 182–196.
8. Народний О.О., Левицький В.М. Корпоративна стратегія суб'єкта гостинності: управлінський аспект: науково-практичний посібник. – Київ: Видавництво Центр учбової літератури, 2018.
8. Тимошенко І.В. Корпоративна стратегія суб'єкта гостинності: інноваційні підходи та реалізація: науково-практичний посібник. – Київ: Видавництво «Нова думка», 2017.

9. Шевченко Г.П. Корпоративна стратегія суб'єкта гостинності: ефективність і конкурентоспроможність: науково-практичний посібник. – Київ: Видавництво «Сфера», 2016.

10. Creative staff as a factor of the enterprise's success / Ivanova N., Kucherenko D., Kuznetsova T., Rasulova A., Salimon O. // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2022. – Vol. 3, Issue 44. – P. 243–250.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
РОМАНЧУК Л. Д.

СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

**ФЛЕРКО А., 2 курс, 2 мз група ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

У статті аналізуються основні тенденції використання сучасних технологій у галузі гостинності в умовах цифрової економіки. Цифрова трансформація та доступність інфраструктури сприяють ефективній взаємодії між учасниками господарської діяльності. Цифрові рішення та застосування передових технологій у галузі гостинності спрямовані на підвищення конкурентоспроможності країни у сучасному цифровому світі. У ході дослідження було розглянуто такі інноваційні технології, як штучний інтелект, блокчейн, доповнена реальність, хмарні технології, аналіз мовних сценаріїв, системи розпізнавання осіб, голосові асистенти та багато інших.

Ключові слова: цифровізація, технології, інновації, штучний інтелект, блокчейн, доповнена реальність, хмарні технології, цифрова трансформація.

The article analyzes the main trends in the use of modern technologies in the field of hospitality in the conditions of the digital economy. Digital transformation and the availability of infrastructure contribute to effective interaction between participants in economic activity. Digital solutions and the application of advanced technologies in the field of hospitality are aimed at increasing the country's competitiveness in today's digital world. In the course of the study, such innovative technologies as artificial intelligence, blockchain, augmented reality, cloud technologies, speech script analysis, face recognition systems, voice assistants, and many others were considered.

Keywords: digitalization, technology, innovation, artificial intelligence, blockchain, augmented reality, cloud technologies, digital transformation.

Постановка проблеми. Створення високоефективного господарства сфери гостинності є одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки будь-якої країни. Готельний чи ресторанний комплекс, як найважливіший елемент соціальної сфери, відіграє значну роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва і, відповідно, зростання життєвого рівня населення. Сьогодні вибагливість клієнтів щодо рівня сервісу, конкуренція між гравцями та несприятлива економічна ситуація змінюють правила гри в бізнесі на суворіші. В умовах конкурентного ринку послуги готельно-ресторанного обслуговування створюються на принципах сучасної гостинності, коли підприємства бізнесу, обслуговуючи всі категорії громадян, мають забезпечити не лише високий рівень комфорту проживання, але й постійно підвищувати рівень сервісного обслуговування клієнтів, пропонувати широкий вибір додаткових та супутніх послуг. Усе зазначене доводить актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку індустрії гостинності під впливом сучасних технологій знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: І. Арбузової, І. Мейтланда, М. Мендельсона, Г. Муніна, С. Нечепуренко, М. Пивоварова, Дж. Стенворта, Т. Степанової, В. Татарінова та інших. Разом з тим, вивчення наукових праць свідчать про те, що є безліч дискусій як щодо деяких теоретичних положень, так і низки важливих аспектів подальшого розвитку готельного господарства, що у підсумку потребує удосконалення.

Формулювання мети статті. Проаналізувати сучасний стан розвитку та особливостей вдосконалення засобів цифровізації в готельному бізнесі.

Виклад результатів досліджень. Слід зазначити, що в народному господарстві України сфера туризму як складова індустрії гостинності щорічно визнається однією з пріоритетних галузей. Серед багатьох причин такого стану речей можна назвати низький рівень цифровізації сфери гостинності. Західне інформаційне поле насичене такими темами, як: цифровізація бізнесу, рівень охоплення цифрової трансформації, цифровий прогрес секторів сфери послуг, технології впровадження цифровізації підприємств, маркування індексу цифровізації закладів і країн. Сектор побутових послуг не лише відстає за рівнем цифровізації (незважаючи на велику кількість висококласних ІТ-спеціалістів у країні), але проблема ще й у тому, що жодна організація системно не займалася цим явищем і процесом до 2019 року, хоча саме з його оцінка того, що системні процеси починають змінюватися.

Інформаційні технології є важливим компонентом майже всіх галузей економіки. В сучасних умовах вони знаходять широке застосування в галузі гостинності, а ринок штучного інтелекту постійно зростає. Для досягнення комерційного успіху в сучасному економічному середовищі розроблено значну кількість інноваційних комп'ютерних технологій, таких як хмарові рішення, мобільні сервіси, аналітика великих даних та високонавантажені системи. Індустрія гостинності в сучасних умовах становить значну частину світового валового продукту і швидко розвивається, ймовірно стаючи одним з найважливіших секторів підприємницької діяльності у найближчі роки. Галузь гостинності відповідає за задоволення потреб у послугах, пов'язаних з відпочинком та організацією діяльності під час подорожей.

Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності [1].

Ще одне визначення поняття представлено у Енциклопедія інформаційних наук і технологій в якій зазначається, що Цифровізація – це інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя суспільства шляхом оцифровки всього, що можна оцифрувати. Цифровізація означає комп'ютеризацію систем і робочих місць для більшої легкості та доступності" [2]. Ці два визначення мають між собою схожість в тому що цифровізація спрямована на суспільство, на впровадження цифрових технологій, цифрову трансформацію задля полегшення та покращення економічного становища держави.

Засновник і головний виконавчий директор Agile Elephant – Девід Террар зазначав, що «цифрова трансформація» – це процес переходу до нових способів роботи і мислення з використанням цифрових, соціальних, мобільних і нових технологій та включає зміну мислення керівництва, заохочення інновацій і нових бізнес-моделей, оцифровку активів і ширше використання технологій для поліпшення досвіду співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів і зацікавлених сторін [3].

Основною метою цифровізації є досягнення цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Приріст можливий тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку.

Компанії в багатьох галузях відчувають трансформаційний вплив цифрових технологій на своє зовнішнє середовище, наприклад, на конкурентну динаміку або очікування своїх клієнтів, а також на своє внутрішнє середовище – від пов'язаних бізнес-

моделей, а також пропозицій послуг і продуктів до організаційних структур. Як реакція на це, топ-менеджмент компаній наближається до нових можливостей і ризиків, які походять від цифрових технологій, запроваджуючи стратегії цифрової трансформації всієї компанії, які реалізують їхні вже існуючі стратегії. Їхня мета, у довгостроковій перспективі, — збільшити створення вартості компанії [5].

Складники сучасних інновацій в індустрії гостинності, які характеризують основні положення їх реалізації, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Складники сучасних інновацій в індустрії гостинності [4]

Складники	Характеристика
Відповідність потребам споживачів	Інноваційний продукт повинен відповідати рівню попиту споживачів, який має властивість змінюватися
Комплексність	Розроблення інноваційних стратегій повинно базуватися на врахуванні комплексу чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища
Відповідність фінансовим можливостям інвестора	Під час уведення інноваційного продукту на ринок галузі індустрії гостинності слід зважати на ризики та фінансові можливості для інвестування
Науковість	Ефективне застосування наукових досліджень, аналітичної та статистичної бази під час розроблення інноваційного продукту.
Безпека та гарантія	Уникнення негативних наслідків та мінімізація ризиків їх появи після нововведення інноваційного продукту як для споживачів, так і для суб'єкта інновацій
Результативність	Чітке конкретизоване планування всіх етапів появи та використання продукту інновації, що дає можливість у підсумку отримати належні попит, популярність, прибутковість

Диджиталізація маркетингу у сфері гостинності має передбачати: наявність сайту компанії та знаків брендування; система CRM; продаж через I-net (перепланування під маркет, власний інтернет-магазин); система належного збору, зберігання та обробки інформації; пошукова оптимізація; прямі цифрові комунікації; реклама через I-net і посередників; інтеграція з соціальними мережами; оцифрування формування цін; централізоване управління маркетингом; використання штучного інтелекту під час створення власного цифрового досвіду.

Отже, диджиталізація операційних процесів має включати: оцифрування документообігу; налагодження ERP-системи та IoT-технологій надання послуг; цифровізація управління, фінансової системи, тендерних закупівель, управління персоналом, логістики тощо. Використання інноваційних трендів у розвитку індустрії гостинності має відбуватися комплексно, що дасть змогу ефективно розробляти та впроваджувати інноваційні продукти та в кінцевому підсумку підвищити якість послуг, що надаються, і підвищити ефективність господарської діяльності підприємства.

Поступово цифрові інновації стають новим стандартом готельного сервісу. Але крім двох очевидних тенденцій – розвитку мобільних сервісів для гостей та запуску послуг на основі гаджетів, цифровізація готелів також включає в себе впровадження розвинених рішень для аналітики та безпеки.

Розробка програм автоматизації діяльності готелю, ресторанів і інших підрозділів готельного підприємства призвела до суттєвих змін в розвитку готельної індустрії, а також підвищенню якості обслуговування. Згідно рисунку, можна зробити висновок, що найбільш розвинутою країною в сфері інноваційних технологій готельного бізнесу є США. Розглянемо світові інновації у розрізі найрозвиненіших країн світу (рис. 1).

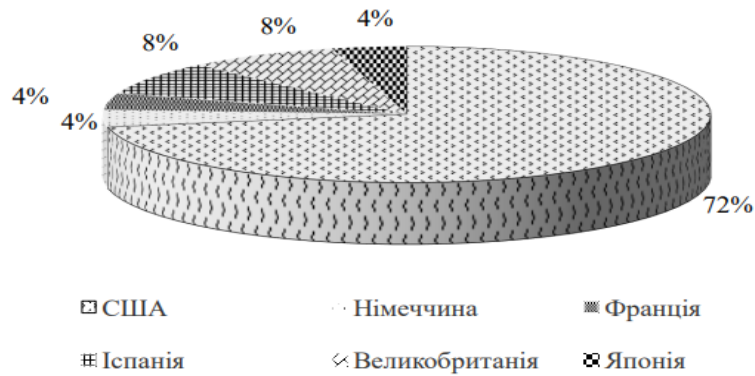


Рис. 1. Впровадження світових інновацій в готельному бізнесі

Основні тенденції у застосуванні сучасних технологій на підприємствах індустрії гостинності в цифровізації економіки представлені на рис. 2.



Рис. 2. Тенденції використання сучасних технологій в індустрії гостинності

У сфері гостинності все більше підприємств переходять до використання хмарних технологій замість локальних серверів. Замість того, щоб мати локальний сервер, який вимагає обслуговування системним адміністратором та придбання нових серверів при зростанні потреб у ресурсах, хмарні сервери обслуговуються фахівцями у Data-центрі, а зміна обчислювальних потужностей є програмним процесом.

Щодо штучного інтелекту, він також знаходить своє застосування в готельній галузі. Наприклад, «розумні» номери використовують штучний інтелект для налаштування освітлення, температури та розваг клієнтів. Штучний інтелект також може використовуватись для відстеження розташування смартфонів клієнтів у готелях, що дозволяє аналізувати їх звички та потреби та передавати відповідні команди персоналу. Застосування штучного інтелекту також дозволяє аналізувати роботу ресторану, виявляти зловживання персоналу за сумою чеку, за кількістю заявок на дисконтну картку, за кількістю скасування і видалень чеків, за її складом.

Блокчейн. Цю технологію можна використовувати для отримання оплати за надані послуги за допомогою «цифрових грошей». Також можна здійснити ідентифікацію клієнтів готелю через блокчейн. SaaS (схема придбання ліцензії на програмне забезпечення).

Рекламні технології (цифрові помічники, наноблогери, чат-боти в соціальних мережах). Практично всі підприємства індустрії гостинності так чи інакше почали замислюватися про використання чат-ботів для вирішення конкретних бізнес-завдань. Як правило, ця технологія використовується для автоматичних відповідей на часті запитання клієнтів; як перша лінія технічної підтримки; консультації через WhatsApp на сайті; проведення опитувань та конкурсів [6].

Технології доповненої реальності. Для стимулювання туристичних покупок (ефект перебування в готельному номері, а також демонстрація середовища та місцевих послуг за допомогою гарнітури віртуальної реальності). Віртуальна та доповнена реальність, у тому числі тактильна, також може бути реалізована цифровими конс'єржами для видачі рекомендацій клієнту з різних питань та видів відпочинку (наприклад, надати клієнту можливість підводного плавання з використанням технологій віртуальної та доповненої реальності).

Аналіз касових операцій. Основними завданнями цієї технології є: аналіз відеоархіву закладу, порівняння дій персоналу з журналом операцій облікової системи, аналіз дотримання персоналом норм поведінки, зменшення зловживань. Результатом є регулярний аналіз із деталізацією порушень, класифікація порушень, розробка заходів протидії порушенням, навчання персоналу. Аналіз мовних скриптів. Результат – підвищення ефективності продажів, зростання лояльності та задоволеності клієнтів, зниження вартості обслуговування без втрати якості та проведення аналітики.

Використання біометрії та розпізнавання осіб в галузі гостинності дозволяє ідентифікувати та підтверджувати особу клієнта. Технології сканування обличчя під час реєстрації у сервісі, наприклад, можуть використовуватися для здійснення безготівкових платежів, де достатньо лише подивитися в камеру, розташовану на касі. Використання таких технологій призводить до зручності оплати без необхідності гаманців чи банківських карт, підвищення швидкості обслуговування клієнтів та забезпечення високого рівня безпеки. Також широко використовуються голосові помічники.

Таким чином, індустрія гостинності успішно освоює сучасні цифрові технології. Клієнти підприємств індустрії гостинності в даний час мають досить великий досвід використання мобільних пристроїв [7].

Аутсорсинг послуг є ще однією технологією, яка знаходить все більше застосування в галузі гостинності. Його переваги включають безперебійність надання послуг завдяки замінюваності співробітників, вищу кваліфікацію співробітників порівняно з ринковим середнім рівнем та оплату лише за фактично надані послуги, оминаючи витрати на програмне забезпечення та його оновлення, що не стосуються замовника..

Встановлено, що у вітчизняному інформаційному просторі дуже мало конкретики щодо результатів цифровізації, а тому цей процес має тенденцію до систематизації. Технологія трансформації в цифрову компанію, що надає туристичні послуги, повинна складатися з трьох основних частин: стратегії, цифровізації маркетингу та автоматизації складових процесів. Стратегія починається з включення цифровізації в цілому в програму розвитку підприємництва. Підприємства, на яких налагоджена автоматизація та її цифровізація, мають можливість випередити на порядок, випередивши неавтоматизовані аналоги. Наступним кроком стає трансформація бізнес-процесів на цифрові технології, актуальним стає прийняття інвестиційних рішень, включаючи покупку програмного забезпечення, технічне оновлення та навчання персоналу. Стратегія також має передбачати розвиток цифрового мислення, як «цифрове» полегшує життя [8].

Висновки. Упровадження та ефективне використання інновацій суб'єктами готельного бізнесу слід здійснювати для планування інноваційної діяльності через застосування стратегії інноваційного розвитку, яка надасть можливість ефективного просування послуг та

набуття конкурентоздатності в сучасних умовах господарювання. Індустрія гостинності успішно освоює сучасні цифрові технології. В умовах цифрової економіки індустрія гостинності стає все більше технологічнішою, створюється єдиний інформаційний простір у сфері, формуються інноваційні принципи інформаційного забезпечення та управління. Саме інформаційний супровід готельного бізнесу та використання диджиталізації є стратегічним ресурсом, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності.

Список використаних джерел

1. Кабінет міністрів України, від 17 січня 2018 р. № 67-р Розпорядження Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки.
2. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). IGI Global, June, 2017. 8104 p.
3. What is Digital Transformation? Theagileelephant.com. website. URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation> (the date of application: 27.03.2021).
4. Sapozhnyk D. I., Koval M. N., Demydchuk L. B. Consumer component in modern approaches to the development of the hospitality industry. Current trends in the development of science and practice / Abstracts of XXII International Scientific and Practical Conference (15–16 June, 2020). Haifa, Israel : Published on Bowker LLC, 2020. 262 p.
5. Chanas S., Hess T. Understanding Digital Transformation Strategy Formation: Insights from Europe's Automotive Industry, 2018.
6. Індустрія гостинності: технологічні можливості для МСП. МНІАП: вебсайт. 2019. URL: <http://xn--80aplem.xn--plai/analytics/Industria-gostepriimstva-tehnologiceskie-vozmoznosti-dla-MSP/>
7. Алеєва В.А., Мочалова Ю.Д. Застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні бізнесом у сфері туризму. Бізнес-освіта в економіці знань. 2018. № 3. С. 3–6.
8. Сапожник Д. І., Демидчук Л. Б. Інформаційна сервізація в системі трансформації інфраструктури надання послуг в індустрії гостинності. Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7OW66y9GEPYJ:journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/download/791/752/&cd=5&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
СИДОРЕНКО Т. М.

НАУКОВИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСТИННОСТІ

**ХОМЕНКО Р., 2 курс, 2мз групи ФРГТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

У статті охарактеризовано теоретичні засади формування, розвитку і застосування стратегічного управління в діяльності суб'єктів гостинності. Розкрито поняття та охарактеризовано основні інструменти стратегічного управління. Виявлено особливості його впровадження в сучасних умовах військового стану.

Ключові слова: суб'єкт гостинності, стратегія, стратегічне управління, інструменти.

The article describes the theoretical foundations of the formation, development and application of strategic management in the activities of hospitality entities. The concept is revealed and the main tools of strategic management are characterized. The peculiarities of its implementation in the modern conditions of the military state have been revealed.

Keywords: *hospitality subject, strategy, strategic management, tools.*

Актуальність дослідження. Стратегічне управління суб'єктом гостинності базується як на світових тенденціях і трендах, так і на національних особливостях розвитку економіки і ринку сфери гостинності. Вимоги до якості обслуговування постійно підвищуються і актуалізуються на фоні сучасних потреб цифровізації та посилення безпеки. Коронавірусна пандемія та війна внесли суттєві корективи в зміст та організацію бізнес-процесів суб'єктів гостинності. Тому питання стратегічного управління, зокрема в умовах цифровізації економіки, сьогодні є актуальним завданням суб'єктів сфери гостинності.

Метою дослідження є дослідження наукових підходів до характеристики стратегічного управління суб'єктом гостинності як комплексної категорії.

Результати дослідження. Виснажені коронавірусною пандемією та ескалацією воєнного стану суб'єкти гостинності продовжують здійснювати свою діяльність у нестабільному економічному середовищі. У зв'язку з цим потрібно ще на початку заснування бізнесу чи його релокації чітко визначати основну ціль діяльності і так само чітко встановити шляхи її досягнення.

Аналіз наукових праць із проблеми статті показує, що вчені зробили значний внесок у її розв'язання як на теоретичному, так і практичному рівні. Зокрема, визначили зміст понять «стратегічне управління» та «менеджмент» суб'єкта бізнесу, запропонували моделі визначення цих понять. Проблеми стратегічного управління компанії вивчали Гедройц Г.Ю. [8], Киш Л.М. [9], Мельник Ю.М. [10], Пан Л.В. [11], Савченко С. М., Нікітін В. Г. [12] та ін. Проте протягом останніх років, значно змінився підхід до стратегічного управління суб'єктами бізнесу. Це спричинено основним чином змінами у світовій економіці, тенденціями та трендами цифровізації, а також підходами до ведення бізнесу. Тому склалась неоднозначність трактувань у визначенні поняття «стратегічне управління», що пояснюється впливом еволюції економічної свідомості та зміщенням центру уваги менеджерів із внутрішніх чинників на його зовнішні комунікації з метою забезпечення своєчасної та адекватної реакції на виклики середовища.

Так, можна виокремити наступні підходи до трактування стратегічного управління:

– *організаційний підхід*: як результат організаційних цілей і впливу середовища [4; 9; 10; 12];

– *економічний підхід*: спираються на економічну логіку, а також застосовуються й часто розвиваються в нових напрямках у сфері стратегічного управління [3; 5; 6; 7; 8];

– *глобальний підхід*: передбачення змін, розуміння динаміки, яка породжує такі зміни, і позиціонування майбутньої стратегії, яка використовує можливості, надані цими майбутніми сценаріями [1; 2].

Зважаючи на особливості функціонування сфери гостинності, вважаємо за необхідне розглядати стратегічне управління як комплексну категорію. Так, стратегічне управління суб'єкта гостинності – *це модель майбутнього бізнесу, сформована на стику передбачення тенденцій та трендів середовища господарювання та побудови бізнес-процесів, що включають організаційні, економічні, технологічні та інноваційні управлінські завдання [авторське визначення].*

Дане визначення дозволяє сформулювати стратегічну карту у побудові системи управління суб'єктом гостинності (рис. 1).

Визначення та використання бізнес-моделі в стратегічному управлінні суб'єктом гостинності є важливим управлінським завданням, але також необхідна стратегія розвитку, оскільки вона також має справу із викликами зовнішнього середовища. Бізнес-модель – це зв'язок між стратегією та бізнес-процесами суб'єкта гостинності. Вона показує, як компоненти системи управління вписуються в систему процесів, а також як функціонує суб'єкт гостинності.



Рис. 1. Стратегічна карта системи управління суб'єктом гостинності

Джерело: розроблено за [1; 6]

Ми пропонуємо визначати бізнес-моделі суб'єкта гостинності компліментовано й розбивати їх на окремі бізнес-процеси всередині моделі: бізнес-процеси, засновані на ланцюжку вартості організації та бізнес-процеси, засновані на ціннісній пропозиції.

Ті бізнес-процеси, які ґрунтуються на теорії ланцюжка вартості Портера, описують цінності для клієнтів через основні та додаткові послуги в готелі, характеристики меню та послуги в ресторані тощо. Вони відображають логіку системи стратегічного управління, що стоїть за фактичними процесами створення вартості. У такому випадку ціннісна пропозиція є основною стратегією суб'єкта гостинності та концентрується на способах отримання прибутку. Це можна розглядати як фінансову перспективу, а попередню – як перспективу управління операціями [6].

Описані інструменти формування стратегічної карти системи управління суб'єктом гостинності спрощують визначення бізнес-моделі стратегічного управління шляхом візуалізації її компонентів.

Характеризуючи зовнішнє середовище (загрози та можливості), слід зазначити, що затяжна криза економічного та політичного характеру спричинила зниження фінансової спроможності суб'єктів гостинності, більшість з яких закрились, деякі постраждали внаслідок військової агресії. Гнучкістю до кроків з релокації володіють лише ресторани суб'єкти та туристичні компанії. У свою чергу, готельний бізнес перемістити у відносно безпечні території неможливо, адже діяльність здійснюється на матеріально-технічній базі, що складає у вартості майна понад 70 %. Проте у кожного закладу свої особливості, сильні й слабкі сторони, які доповнюють картину бізнес-моделі стратегічного управління.

Для того, щоб визначити, який саме тип стратегічного управління доцільно обрати, варто порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. У цілому, після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди стратегії суб'єкта гостинності [9; 13] (рис. 2):

– стратегія, яка використовує сильні сторони суб'єкта гостинності для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);

- стратегія, яка використовує сильні сторони суб'єкта гостинності для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін суб'єкта гостинності на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін суб'єкта гостинності та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні»).

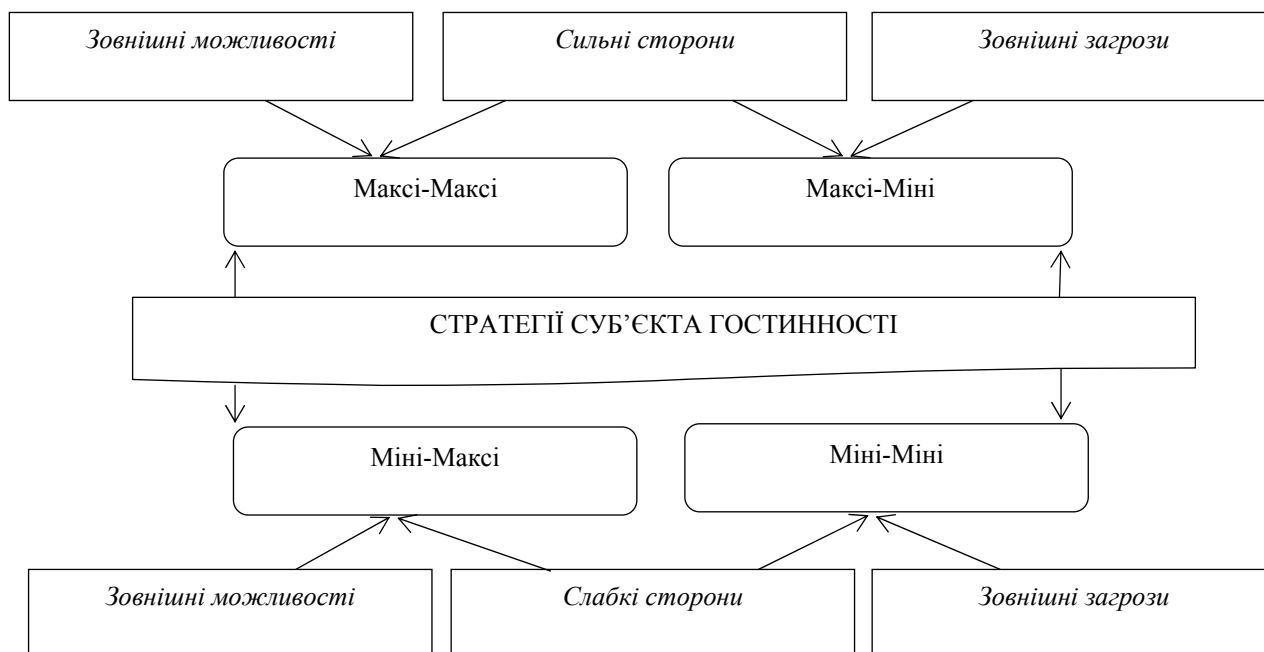


Рис. 2. Різновиди стратегій суб'єкта гостинності залежно від умов господарювання

Джерело: розроблено за [9; 13]

Таким чином, проаналізувавши стан суб'єкта гостинності, можна обрати, яким шляхом будувати його стратегічне управління. Так, якщо сильні сторони суб'єкта гостинності переважають слабкі, а зовнішнє середовище надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендується стратегія «Максі-Максі». У цій ситуації менеджмент компанії повинен вживати активні дії для позиціонування на ринку. Таку стратегію застосовують вітчизняні суб'єкти гостинності у відносно безпечних регіонах, де концентрується як зовнішній, так і внутрішній (внутрішньо переміщені особи та туристи) туристичний потік.

Стратегія «Міні-Максі» рекомендується для суб'єктів гостинності, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. У цьому випадку доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукту гостинності. Також рекомендується використовувати наявні сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходу до позиційної «оборони». Найгірший варіант, коли суб'єкти гостинності змушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої – поступове скорочення діяльності, реінвестування коштів в інші сфери тощо. Лише в окремих випадках суб'єкт гостинності може ризикнути залишитися на ринку, наприклад, з допомогою диверсифікації бізнесу, потужного менторингового втручання чи об'єднання з іншим суб'єктом бізнесу (в мережу чи колаборацію).

Висновки. Як підсумок даного наукового дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Стратегічне управління діяльністю суб'єкта гостинності являє собою модель майбутнього бізнесу, сформована на стикі передбачення тенденцій та трендів середовища господарювання та побудови бізнес-процесів, що включають організаційні, економічні, технологічні та інноваційні управлінські завдання. Це складна система взаємопов'язаних структурних елементів в рамках стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) діяльності підприємства.

2. Спрощена система даного процесу складається з таких стадій: стратегічний аналіз, формування перспектив, формування стратегічних бізнес-моделей, розробка стратегії, управління стратегічним розвитком суб'єкта гостинності.

3. В процесі стратегічного управління порівнюються внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози суб'єктів гостинності за допомогою матриці SWOT-аналізу. Серед ключових різновидів стратегії суб'єкта гостинності слід відмітити такі як: «Максі-Максі», «Максі-Міні», «Міні-Максі», «Міні-Міні».

На сьогоднішній день існують значні відмінності, щодо застосування типів стратегічного управління, що пов'язано з ескалацією військових дій, загрозами фізичного знищення та ризиками безпеки. Ситуація в контексті стратегічного управління ефективністю діяльності суб'єкта гостинності ускладнюється обмеженістю людських (управлінських) ресурсів внаслідок значної міграції компетентнісного складу закордон через воєнні дії, а також фінансових ресурсів через затяжну поглиблену економічну кризу. Тому перспективними дослідженнями є оцінювання успішних стратегій діючих в цей час суб'єктів гостинності та моделей їх поведінки.

Список використаних джерел

1. Bosovska, M., Boiko, M., Bovsh, L., Okhrimenko, A. (2022). Models of the Industrial Revolution 5.0. *Proceedings of the 2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System, MEES 2022*. DOI: 10.1109/MEES58014.2022.10005761
2. Global Strategic Management: An Overview. (2014). *Global Strategic Management*, 19–60. <https://doi.org/10.4324/9781315704067-8>
3. Graebner, M. E. (2021). Evolution of Qualitative Research Methods in Strategic Management. *Strategic Management*, 99–114. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0006>
4. Greve, H. R. (2021). The Organizational View of Strategic Management. *Strategic Management*, 43–60. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0003>
5. Helfat, CE (2021). Economic view of strategic management. *Strategic management*, 61–80. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0004>
6. Schmuck, R. (2021). Business Models in Contemporary Strategic Management. *Proceedings of the 26th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-397-8_125
7. Shaver, J. M. (2021). Evolution of Quantitative Research Methods in Strategic Management. *Strategic Management*, 83–98. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0005>
8. Гедройц Г.Ю. (2012). Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. – № 2. – С. 22–23.
9. Киш Л.М. (2019). Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. – Випуск 38-1. – С. 107–113. URL: http://bse.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf
10. Мельник Ю.М., Савченко О.С. (2011). Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – № 1. С. 192–203.
11. Пан Л.В. (2010). Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки*. – № 21. С. 56–63.
12. Савченко С. М., Нікітін В. Г. (2021). Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. – № 2. DOI:10.32702/2307-2105-2021.2.92
13. Характеристика методики SWOT-аналізу. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4193-kharakteristika-metodiki-swot-analizu.html> (дата звернення 14.04.2023).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОЙКО М. Г.

Наукове електронне видання

ГОТЕЛЬНИЙ І РЕСТОРАННИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

**Збірник наукових статей здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньо-професійною програмою «Менеджмент
і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

Видавець і виготовлювач
Державний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156
Тел. (044) 513 74 18
Електронна пошта knute@knute.edu.ua
262E-2023