

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№13 липень 2023

Головний редактор:

Ємельянов В.М.,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений діяч науки
і техніки України

Заступники головного редактора:

Антонова Л.В.,
кандидат економічних наук, доктор наук
з державного управління, професор
Норд Г.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

Штиршов О.М., кандидат наук з
державного управління, доцент
Тимофеев С.П., кандидат наук з
державного управління, доцент
Кучеренко Г.Б.

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Беглиця В. П., кандидат економічних наук, доктор
наук з державного управління, професор
Гармідер А. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнатьєва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвортко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 13 липень 2023 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»

(Наказ Міністерства освіти і науки України від
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 23727-13567ПР від 17.12.2018 року
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73
(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nayka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:

*Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
ТОВ "ДКС Центр"*
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 06.07.23 р.
Підписано до друку 06.07.23 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 26.0.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0607/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2023

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

1.1. Високий науковий рівень статті.

1.2. Приймаються раніше не опубліковані наукові статті.

1.3. Автор несе відповідальність за оригінальність тексту статті (за плагіат відповідає автор).

1.4. Стаття повинна бути написана українською, російською або англійською мовою.

1.5. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних назв, географічних назв та інших відомостей, а також за те, що в матеріалах не містяться дані, що не підлягають відкритій публікації.

1.6. Остаточне рішення про публікацію ухвалюється Редакційною колегією, яка також залишає за собою право на додаткове рецензування, редагування і відхилення статей.

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»)

2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.

2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.

2.4. Анотація.

2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).

2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).

2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).

2.5. Ключові слова (5–8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.

2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

— постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

— аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

— формулювання цілей статті (постановка завдання);

— виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів;

— висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;

— список літератури;

— список літератури (References) в романському алфавіті.

Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.

Для правильного оформлення, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

3. Технічні вимоги до статті.

3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.

3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezberezeni u format .doc dla Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov).

3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).

3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).

3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.

3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.

3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4)).

4.2. Анкета (скачати на сайті).

4.3. Рецензія на статтю* (з підписом рецензента та печаткою):

— якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);

— якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

* Рецензію та витяг редакція має право запросити у автора з науковим ступенем.

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 13 липень 2023 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Крупка М. І., Горин В. П.

Напрями застосування механізму ДПП у сфері вищої освіти у контексті подолання наслідків збройної агресії проти України 5

Резнікова Н. В., Булатова О. В., Іващенко О. А.

Колізії конкуренції на діджиталізованих ринках в умовах техноглобалізму: ризики інноваційного та інформаційно-цифрового неопротекціонізму для міжнародного бізнесу та електронної комерції 13

Тульчинська С. О., Дергалюк М. О.

Методичні підходи оцінювання потенціалу регіональних економічних систем 22

Афанасьєв Є. В., Шахно А. Ю., Афанасьєв І. Є., Афанасьєва М. Г.

Оцінювання організаційно-технічного рівня гірничо-збагачувальних підприємств у контексті інвестиційно-інноваційної політики та адаптивного управління прогресивним розвитком 27

Королович О. О., Ліба Н. С.

Ігрові стрімінгові платформи та їх вплив на розвиток кіберспорту як новітньої сфери цифрової економіки України 35

Петренко Н. О., Поліщук О. А.

Специфіка правового регулювання у сфері гостинності 41

Волосович С. В., Василенко А. В., Нападовський І. І.

Ринок віртуальних активів у фінансовій екосистемі 47

Феєр А. Є., Смирнова І. М., Машіка Г. В.

Сучасні стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж 53

Джерелейко С. Д., Шевченко М. М., Назарова Т. Ю.

Розвиток фінансових послуг на основі криптовалют 60

Макушок О. В., Корман І. І., Лементовська В. А.

Практичні аспекти формування ефективної маркетингової стратегії 67

Коваль Н. І., Подоляничук О. А., Гудзенко Н. М.

Податкова політика підприємства: особливості та значення у сучасних реаліях 73

Лихолет С. І., Ольшевська І. П., Аяшенко І. В.

Багатомірність трансформаційних процесів світового продовольчого ринку в системі глобального економічного розвитку 80

Скочиляс Н. В., Скочиляс Р. В.

Вплив війни на транспортну систему України 85

Годьєрішко Е. В.

Комплексна формалізація середовища просторової маршрутизації туристичних підприємств 91

Державне управління

Пархоменко-Куцевіл О. І.

Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України 97

Пустовіт Я. Б., Гбур З. В.

Використання штучного інтелекту в підвищенні обороноздатності України: аспекти публічного управління 103

Баб'як О. В.

Визначення теоретичних засад та принципів державного управління охороною здоров'я 109

Сабадош А. О., Харченко О. В.

Аналіз ефективності та результативності діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні 114

Зубар І. В., Пайлик Р. А.

Напрями реформування органів виконавчої влади України в умовах децентралізації 121

Тесленко О. М.

Механізми контролінгу загроз та виникнення надзвичайних ситуацій у Зоні відчуження 126

Соловей С. В.

Обґрунтування теоретичної моделі запровадження медичного страхування в Україні 135

Іванісова М. А.

Механізми державної оцінки рівня екологічної безпеки територій 141

Асоян Е. Ш.

Теоретична сутність державної економічної політики та її завдання 144

Притула М. О.

Інструменти запровадження форсайту в систему охорони здоров'я України 151

УДК 339.138

А. Є. Феєр,

*аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0988-8871>

І. М. Смирнова,

*д. пед. н., професор, заступник директора з науково-педагогічної діяльності,**Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2085-5391>

Г. В. Машіка,

*д. геогр. н., професор, зав. кафедри туризму, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6063-5823>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.13.53

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ТА РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ

A. Feier,

Postgraduate student of the Department of Economics and Finance,
Mukachevo State University, Mukachevo, Ukraine

I. Smyrnova,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Assistant Director of Academic and Pedagogical Activities,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"

H. Mashika,

Doctor of Science in Geography, Professor,
Head of the Department of Tourism, SHEI "Uzhgorod National University"

CONTEMPORARY STRATEGIES OF DIVERSIFICATION FOR HOTEL AND RESTAURANT NETWORKS

Дослідження спрямоване на вивчення особливостей формування сучасної стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж. У межах дослідження стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж інтерпретовані нами як недеталізовані плани таких організацій, пошуку і використанні додаткових можливостей надання готельних послуг та ресторанних послуг на масовому рівні. За результатами дослідження акцентовано увагу на тому факті, що в умовах економічної кризи, спричиненої війною або іншими факторами, готельні та ресторанні мережі повинні бути особливо гнучкими і реактивними в своїй стратегії диверсифікації. При цьому зроблено висновок, що значна турбулентність функціонування та змінність потреб готельних та ресторанних мереж зумовлює важливість реактивності та гнучкості стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж у період економічної кризи, що дозволить їм легко адаптуватися до змін. Доведено, що саме реактивність та гнучкість є тими аспектами стратегії диверсифікації, що формують здатність таких суб'єктів господарювання адаптуватися до змінних умов і вимог ринку готельних та ресторанних послуг. Зроблено висновок, що ознаки реактивності, в контексті стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж, охоплюють спроможність: виявляти нові можливості та загрози адаптувати плани та дії відповідно до змін зовнішнього середовища; ефективно використовувати ресурси, виконувати зміни у ви-

робничих процесах та оперативних системах; швидко приймати рішення та впроваджувати зміни в організаційній структурі та управлінських процесах; формування гнучких комунікаційних каналів; адаптації планів до результатів моніторингу ринкових тенденцій та конкуренції. Доведено, що ознаки гнучкості, в контексті стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж, охоплюють готовність до: змін у своїй стратегії, бізнес-моделі, продуктах, послугах та процесах; швидкого адаптування до змін вимог ринку, технологій та зовнішніх факторів; впровадження у господарку діяльність нових концепцій та інновацій; змін у роботі, в робочих процесах та процедурах; змін в організаційній структурі.

Currently, the development and selection of an effective diversification strategy are essential components of the operations of hotel and restaurant networks. This is driven by the fact that in the conditions of an economic crisis, caused by the war in Ukraine, network activities are highly sensitive to any changes in customer tastes and preferences, financial losses, target audience, and so on. Thus, the research is aimed at studying the specifics of developing a contemporary diversification strategy for hotel and restaurant networks. Within the scope of the diversification strategy research for hotel and restaurant networks, we interpret it as the exploration and utilization of additional opportunities for providing hotel and restaurant services on a mass level, represented by our non-detailed plans for such organizations. The research findings emphasize the fact that in times of economic crisis caused by war or other factors, hotel and restaurant networks need to be particularly flexible and reactive in their diversification strategy. It is concluded that the significant turbulence in operation and the variability of needs within hotel and restaurant networks underline the importance of reactivity and flexibility in the diversification strategy during times of economic crisis, enabling them to easily adapt to changes. It has been proven that reactivity and flexibility are precisely the aspects of diversification strategy that shape the ability of such business entities to adapt to changing conditions and market demands in the hotel and restaurant services industry.

The conclusions drawn are that the characteristics of reactivity in the context of diversification strategies for hotel and restaurant networks include the ability to: identify new opportunities and threats, adapt plans and actions according to changes in the external environment, efficiently utilize resources, implement changes in production processes and operational systems, make prompt decisions and implement necessary changes in organizational structure and management processes, establish flexible communication channels, and adapt plans based on market trends and competition monitoring. It has been established that the characteristics of flexibility in the context of diversification strategies for hotel and restaurant networks include: readiness for change in strategy, business models, products, services, and processes; readiness for swift adaptation to changing market demands, technologies, and external factors; readiness for the implementation of new concepts and innovations in business operations; readiness for changes in work practices, procedures, and processes; readiness for changes in organizational structure.

Ключові слова: ситуативний характер; економічна криза; зміни в зовнішньому середовищі; вимоги ринку; диверсифікація.

Key words: situational nature; economic crisis; changes in the external environment; market demands; diversification.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Формування та вибір ефективної стратегії диверсифікації є обов'язковою складовою діяльності готельних та ресторанних мереж. Це зумовлено тим, що в умовах економічної кризи, спричиненої війною в Україні, функціонування та розвиток мереж є дуже чут-

ливими до будь-яких змін у смаках та вподобаннях клієнтів, фінансових втратах, цільовій аудиторії тощо. З урахуванням змін в економіці на макро-, мезо- і мікрорівнях стає все більш очевидним, що перелік виявлених змін і взаємозв'язків розширюється. Тому стратегії, які розробляються на основі концепції диверсифікації, набувають значущості, оскільки вони можуть мати ситуативний характер і узагальнювати саме ті елементи, які сприятимуть пристосуванню про-

Таблиця 1. Характеристика базових причин формування стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж в контексті змін

Базова причина	Характеристика спектра дії на зовнішнє середовище	Сфера реактивності та гнучкості стратегії	Результат дії факторів
Зміна у смаках та вподобаннях клієнтів	Клієнти переглядають свої пріоритети, змінюють свої вподобання щодо готельних та ресторанних послуг*	Пропонування послуг та продуктів, які задовольняють змінені потреби клієнтів.	Значна турбулентність функціонування готельних та ресторанних мереж Змінність потреб готельних та ресторанних мереж
Зміна конкуренції на ринку готельних та ресторанних послуг	Конкуренція на ринку, зазвичай, зростає, тому зростає потреба в розвитку нових бізнес-моделей, які дозволять мережам відрізнитися серед конкурентів та привертати увагу клієнтів	Розробка унікальних пропозицій, спеціалізація на певному сегменті, введення нових послуг, щоб забезпечити мережі максимальну конкурентоспроможними	
Зміна в характері фінансових втрат	Вплив економічної нестабільності та воєнного конфлікту на готельні та ресторани мережі може бути непередбачуваним.	Розподіл ризиків, враховуючи різні сегменти та напрями діяльності.	
Зміна формату цільової аудиторії	Формування потреб у зміні наявних та формуванні нових бізнес-моделей.	Розробка пропозицій, спеціально адаптованих до потреб та бюджетів нової цільової аудиторії	
Зміна в використанні технологічних інновацій	Формування потреб з докорінного переосмислення виробничих завдань, яке зумовлене розширенням сукупності прийомів, що застосовуються в цій сфері	Впровадження систем онлайн-бронювання, мобільних додатків для замовлення страв, автоматизація процесів можуть покращити ефективність та залучення клієнтів.	
Зміна в характері співпраці зі сторонніми партнерами	Формування нового формату співпраці з місцевими підприємствами, щоб збільшити привабливість та конкурентоспроможність мережі.	Укладання угод з місцевими суб'єктами економічної діяльності, партнерства з доставками їжі тощо	

Примітка:

* Особливо висока чутливість до змін пріоритетів та вподобань клієнтів спостерігається у готельних та ресторанних мереж, що діють у гірських територіях. Дані суб'єкти мають обмежені можливості щодо пропозиції нових послуг та продуктів.

Джерело: сформовано на основі [1; 3].

цесів функціонування та розвитку до поточних змін у навколишньому середовищі та у потребах суб'єктів господарювання (які пов'язані з наданням готельних та ресторанних послуг на масовому рівні). Зокрема, в рамках диверсифікації важливо задовольняти потреби клієнтів, надаючи актуальні продукти, послуги та концепції. Також важливо забезпечити ефективний розподіл витрат між різними сегментами бізнесу, зокрема створити стабільний потік доходів та зменшити вплив можливих фінансових труднощів в одному сегменті. Для привернення нових клієнтів та розширення цільової аудиторії можна розширити продуктовий асортимент та послуги, що дозволить залучити різні групи клієнтів з різними потребами та вподобаннями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед досліджень, в яких започатковано розв'язання окремих проблем ідентифікації особливостей формування сучасної стратегії диверсифікації підприємств, ми виділяємо наступні напрацювання: дослідження Пересадько Г.О. [6], Ковтуненко К.В., Ковтуненко Ю.В., Партика М.Р. [5], Ковтуненко К.В., Сапожнікова Р.М. [5]. Автори спираються на ці праці у подальшому дослід-

женні, яке, однак, обмежується сферою готельних та ресторанних мереж.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є вивчення особливостей формування сучасної стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Етимологічно диверсифікація є концепцією, яка наразі має неоднозначний зміст [1, с. 18]. Згідно з положеннями, сформованими М.О. Багоркою та І.А. Білоткач, ця концепція визначається як стала орієнтація суб'єкта економічної діяльності на одночасний розвиток декількох або багатьох видів виробництва чи обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг та інші аспекти [1, с. 18]. Згідно з положеннями, сформованими Василенко В.О., Ткаченко Т.І., вона визначається як довготерміновий план, що дозволяє суб'єкту економічної діяльності "триматися на плаву" при



Рис. 1. Ознаки реактивності в контексті стратегії диверсифікації готельних та ресторанных мереж

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 4].

складній економічній ситуації (шляхом постійного урізноманітнення виробничої чи іншої діяльності) [2]. На нашу думку, обидва контексти диверсифікації (а саме контекст сталості та контекст змін) мають сенс, адже в будь-якому разі це урізноманітнення діяльності суб'єкта економічної діяльності, що має за мету підвищити ефективність або зберегти життєздатність діяльності (як здатність до функціонування та розвитку) на поточний момент та в майбутньому [1, с. 18].

Основною відмінністю є лише те, що в умовах економічної кризи, диверсифікація має формуватися як реактивна до змін, гнучка система цілей, задач і засобів, що зумовлена цілим рядом причин, серед яких: стрімка зміна у смаках та вподобаннях клієнтів; стрімкі зміни конкуренції на ринку готельних та ресторанных послуг; зміни в характері фінансових втрат; зміни цільової аудиторії; стрімка зміна у використанні технологічних інновацій; стрімка зміна в характері співпраці зі сторонніми партнерами. Умови стабільності, зі свого боку, передбачають формування диверсифікації як сталої стратегічної ініціативи, що зумовлена внутрішніми потребами підприємства [1, с. 18; 5].

Наразі контекст диверсифікації визначається умовами економічної кризи, зумовленої війною в Україні (які зумовлює зниження виробництва, інвестицій та споживчих витрат, що загальною мірою впливає на економічне зростання). Відтак, готельні та ресторанны мережі змушені діяти в контексті змін, зокрема постійно шукати нові ринкові можливості, щоб зберегти життєздатність при різноспрямованих змінах. Характеристика базових причин формування стратегії диверсифікації готельних та ресторанных мереж в контексті змін наведена в табл. 1.

Значна турбулентність функціонування та змінність потреб готельних та ресторанных мереж дозволяє роз-

глядати стратегію їх диверсифікації як недеталізований план діяльності, що сфокусований на пошуку і використання додаткових можливостей з її урізноманітнення, який за змістом реактивний до змін та гнучкий. При цьому реактивність та гнучкість є саме тими аспектами стратегії диверсифікації, що формують здатність зазначених суб'єктів господарювання підтримувати свою життєздатність через безперервні цикли адаптації до змін у зовнішньому середовищі, у т.ч. до мінливих умов і вимог ринку готельних та ресторанных послуг.

Реактивність в контексті стратегії диверсифікації означає здатність готельних та ресторанных мереж швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, відповідно до базових ознак наведених на рис. 1.

Ознаки реактивності, в контексті стратегії диверсифікації готельних та ресторанных мереж, охоплюють:

- 1) спроможність виявляти нові можливості та загрози. Готельні та ресторанны мережі мають моніторити зміни у зовнішньому оточенні, щоб виявляти нові можливості для розширення та розвитку (зокрема, нові сегменти ринку, ніші), а також аналізувати загрози, що можуть вплинути на їхню діяльність;
- 2) спроможність адаптувати плани та дії відповідно до змін зовнішнього середовища;
- 3) спроможність ефективно використовувати ресурси, змінювати виробничі процеси та операційні системи;
- 4) спроможність до швидкого прийняття рішень та впровадження необхідних змін в організаційній структурі та управлінських процесах;
- 5) спроможність сформувати гнучкі комунікаційні канали для швидкого обміну інформацією та спілкування зі зацікавленими сторонами;

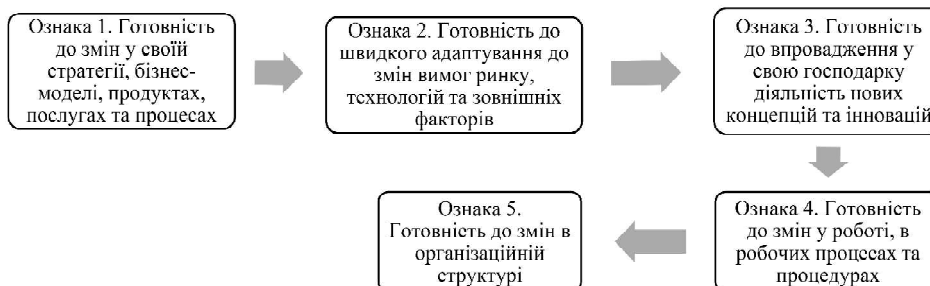


Рис. 2. Ознаки гнучкості в контексті стратегії диверсифікації готельних та ресторанных мереж

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 5].



Рис. 3. Ключові аспекти формування реактивної та гнучкої стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж

Примітка

* У процесі диверсифікації готельних та ресторанних мереж рекомендується фіксувати задачі і засоби з такими аспектами: (1) базова диверсифікація; (2) альтернативна диверсифікація; (3) розробка нових продуктів та послуг, що відповідають змінним потребам та вподобанням клієнтів; (4) персоналізація та індивідуалізація; (5) редизайн для підкреслення унікальності закладів мережі, поліпшення досвіду гостей та забезпечення зручності; (6) інтеграція сторонніх партнерів та платформ; (7) адаптація в організаційній структурі в цілому, враховуючи потреби диверсифікації; (8) адаптація в комунікаційних каналах та рішеннях для швидкої передачі інформації та прийняття рішень.

Джерело: сформовано автором.

б) спроможність адаптувати плани до результатів моніторингу ринкових тенденцій та конкуренції.

Фактично, реактивна стратегія диверсифікації дозволяє готельним та ресторанним мережам оперативно реагувати на зміни смаків та вподобань клієнтів і нівелювати конкуренцію.

Гнучкість, в контексті стратегії диверсифікації, означає здатність готельних та ресторанних мереж адаптуватися та змінюватися відповідно до базових ознак наведених на рис. 2.

Ознаки гнучкості, в контексті стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж, охоплюють:

- 1) готовність до змін у своїй стратегії, бізнес-моделі, продуктах, послугах та процесах.
- 2) готовність до швидкого адаптування до змін вимог ринку, технологій та зовнішніх факторів;
- 3) готовність до впровадження у свою господарку діяльність нових концепцій та інновацій;
- 4) готовність до змін у роботі, в робочих процесах та процедурах;
- 5) готовність до змін в організаційній структурі.

Гнучка стратегія диверсифікації дозволяє готельним та ресторанним мережам швидко пристосовуватися до змін у попиті, ринкових умовах, технологічних тенденціях та інших факторах, що впливають на їхню діяльність.

Відтак, стратегію диверсифікації готельних та ресторанних мереж метафорично можна порівняти до живого організму, оскільки вона постійно пристосовується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. З урахуванням цього, в умовах, що склалися, необхідне формування реактивної та гнучкої стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж. Згідно з рядом досліджень, присвячених даній проблемі [3; 5; 6], це

можливо за умови належної уваги до кількох ключових аспектів, зазначених на рис. 3.

Забезпечення належної реактивності та гнучкості стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж має ґрунтуватися на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на готельну та ресторанну індустрію. Для цього доцільно проводити безперервний процес [2]:

1. Вивчення змін у економічній сфері.
2. Вивчення змін у соціальній сфері.
3. Вивчення змін у політичній сфері.
4. Вивчення змін у технологічній сфері.
5. Спостереження за ринковими тенденціями, зокрема змінами у попиті та поведінці споживачів.
6. Спостереження за внутрішніми змінами у функціонуванні.

Цей аналіз має максимально точно ідентифікувати нові можливості та загрози. При цьому, серед ключових аспектів формування реактивної та гнучкої стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж, перераховані такі [1; 5—6]:

1) Планування гнучких систем виробництва та постачання, шляхом фіксації задач і засобів: базової диверсифікації (за наявною спеціалізацією); альтернативної диверсифікації (за новою спеціалізацією). Так, характеристика напрямків планування гнучких систем виробництва та постачання у межах стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж наведена в табл. 2.

2) Планування інновацій для диференціації. Це можливе шляхом фіксації задач і засобів з: розробці нових продуктів та послуг (які задовольняють змінні потреби та вподобання клієнтів); персоналізації та індивідуалізації; редизайну (для підкреслення унікальності за-

Таблиця 2. Напрямки планування гнучких систем виробництва та постачання у межах стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж

Напрямки фіксації задач і засобів*	Особливості фіксації задач і засобів	Специфіка планування гнучких систем виробництва та постачання	
		Готельні мережі	Ресторанні мережі
Базова диверсифікація	Розгляд можливостей розширення асортименту готельних послуг або ресторанних пропозицій.	Можуть впроваджувати нові типи номерів, додаткові послуги (спа, фітнес-центр, конференц-зали). Можуть розглядати можливість розширення ресторанних пропозицій. Можуть розглядати можливість надання додаткових послуг для покращення перебування гостей. Можуть розглядати можливість надання приміщень для проведення зустрічей, конференцій, весільних або інших спеціальних подій	Можуть впроваджувати заклади з різними кухнями та тематиками. Можуть розглядати можливість розширення асортименту страв та напоїв (щоб задовольнити різні смакові вподобання і дієтичні потреби клієнтів). Можуть розглядати можливість впровадження додаткових послуг, які розширяють діапазон ресторанного досвіду. Можуть розглядати можливість розширення ресторанного формату
Альтернативна диверсифікація	Розгляд можливостей розробки альтернативних форматів діяльності, які можуть бути пристосовані до зміни попиту та умов.	Можуть розглянути можливість впровадження послуг короткотермінової оренди житла. Можуть розглядати можливість розширення співпраці зі стартапами у сфері подорожей та гостинності. Можуть розглядати можливість переорієнтації на еко-готельність та сталий туризм. Можуть розглядати можливість створення готельно-курортних комплексів або спа-центрів, які спеціалізуються на відпочинку, релаксації та реабілітації.	Можуть розглянути можливість розширення своєї діяльності на ринок доставлення їжі. Можуть розглядати можливість участі у фуд-трекінгу. Можуть розглядати можливість розміщення ресторану на онлайн-платформах з функцією відстеження локації. Можуть розглядати можливість організації кулінарних подій, таких як дегустації, вечери зі спеціальним меню, майстер-класи або кейтерингові послуги для особливих подій.

Примітка

* Кожен з напрямків планування гнучких систем виробництва та постачання для диференціації готельних та ресторанних мереж коригується за процедурою безперервного налаштування.

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 5].

ладів мережі); поліпшення досвіду гостей та забезпечення зручності; інтеграції зі сторонніми партнерами та платформами. Так, характеристика напрямків планування інновацій для диференціації готельних та ресторанних мереж наведена в табл. 3;

3) Планування змін в організаційній структурі. Це можливе шляхом фіксації задач і засобів з: адаптації в організаційній структурі в цілому (формується план

змін в організаційній структурі відповідно до потреб диверсифікації); адаптації в комунікаційних каналах та рішеннях, щоб забезпечити швидку передачу інформації та прийняття рішень (це можна забезпечити через внутрішні мережі, чати та платформи співпраці, що полегшують обмін даними та співпрацю між співробітниками). Важливо, щоб організаційні структури та комунікаційні канали гнучкими та реак-

Таблиця 3. Характеристика напрямків планування інновацій для диференціації готельних та ресторанних мереж

Напрямок фіксації задач і засобів*	Особливості фіксації задач і засобів	Специфіка планування інновацій для диференціації
Розробка нових продуктів та послуг	Розробка та впровадженні нових продуктів та послуг, які відповідають змінним потребам та вподобанням клієнтів	Нові кулінарні концепції, оригінальні страви або інтерактивний досвід для гостей
Персоналізація та індивідуалізація	Створення персоналізованого досвіду для кожного гостя за інформацію про нього	Пропонування індивідуально підібраних послуг та рекомендацій
Редизайн для підкреслення унікальності закладів мережі:	Перегляньте дизайн закладів мережевого готелю або ресторану для підкреслення його унікальних особливостей та концепції.	Врахування останніх тенденцій у дизайні інтер'єру, використання місцевих матеріалів, декору та елементів, що відображають місцеву культуру та традиції
Поліпшення досвіду гостей та забезпечення зручності	Впровадження технологій, які можуть створити унікальний та сучасний досвід для гостей.	Впровадження розумних систем управління номерами, безконтактного замовлення їжі та послуг, мобільних додатків для швидкого доступу до інформації та обслуговування
Інтеграція сторонніх партнерів та платформ.	Налагодження співпраці зі сторонніми партнерами та платформами, щоб розширити свої послуги та пропозиції.	Створення партнерства з онлайн-платформами (для просування послуг готелю або ресторану).
Зелена ініціатива	Впровадження зелених практик та ініціатив у закладах мережі готелів або ресторанів	Впровадження практики використання енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії

Примітка

* Кожен з напрямків планування інновацій для диференціації готельних та ресторанних мереж коригується за процедурою безперервного налаштування.

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 5].

тивними до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Так, безперервне налаштування є важливою складовою гнучкої та реактивної стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж. Це означає, що в умовах економічної кризи (зумовленої війною в Україні) такі економічні суб'єкти повинні постійно оцінювати своє середовище, виявляти нові можливості та загрози, адаптувати свої плани та дії відповідно до змін.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами досліджень акцентовано увагу на тому факті, що в умовах економічної кризи, спричиненої війною або іншими факторами, готельні та ресторани повинні бути особливо гнучкими і реактивними у своїй стратегії диверсифікації. При цьому зроблені наступні висновки:

1. Значна турбулентність функціонування та змінність потреб готельних та ресторанних мереж зумовлює важливість реактивності та гнучкості стратегії їх диверсифікації у період економічної кризи. Зазначимо, що саме ці складові стратегії диверсифікації формують здатність таких суб'єктів господарювання адаптуватися до змінних умов і вимог ринку готельних та ресторанних послуг.

2. Ознаки реактивності, в контексті стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж, охоплюють: спроможність виявляти нові можливості та загрози; спроможність адаптувати плани та дії (відповідно до змін зовнішнього середовища); спроможність ефективно використовувати ресурси та виконувати потрібні зміни у виробничих процесах та операційних системах; спроможність до швидкого прийняття рішень та впровадження необхідних змін в організаційній структурі та управлінських процесах; спроможність сформулювати гнучкі комунікаційні канали; спроможність адаптації недеталізованих планів до результатів моніторингу ринкових тенденцій та конкуренції.

3. Ознаки гнучкості, в контексті стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж, охоплюють: готовність до змін у своїй стратегії, бізнес-моделі, продуктах, послугах та процесах; готовність до швидкого адаптування до змін вимог ринку, технологій та зовнішніх факторів; готовність до впровадження у свою господарку діяльність нових концепцій та інновацій; готовність до змін у роботі, в робочих процесах та процедурах; готовність до змін в організаційній структурі.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у вивченні впливу стратегії диверсифікації на фінансові показники готельних та ресторанних мереж.

Література:

1. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах, Інвестиції: практика та досвід, 2009, Вип. № 10, с. 17—21.
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. Київ, 2004. — 400 с.
3. Ковтуненко К.В., Сапожніков Р.М. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін, Бізнес Інформ, 2016, Вип. № 9, С. 153—158.

4. Ковтуненко К.В., Ковтуненко Ю.В., Партика М.Р. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору, Економіка. Фінанси. Право, 2016, Вип. 12/3, С. 22—27.

5. Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка Г.О. Доценко. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006, С. 180—200.

6. Пересадько Г.О. Формування критеріальної бази управління вибором стратегій диверсифікації, Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка та менеджмент, 2005, Вип. № 6—7 (18—19), С. 34—43.

References:

1. Bahorka, M.O. and Bilotkach, I.A. (2009), "Diversification as a factor in increasing the efficiency of enterprises in modern conditions", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, Vol. № 10, pp. 17—21.

2. Vasylenko, V.O. and Tkachenko, T.I. (2004), Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom [Strategic management of the enterprise], Kyiv, Ukraine.

3. Kovtunencko, K.V. and Sapozhnikov, R.M. (2016), "Diversification of the activity of a manufacturing enterprise in the conditions of globalization changes", Biznes Inform, Vol. № 9, pp. 153—158.

4. Kovtunencko, K.V., Kovtunencko, Yu.V. and Partyka, M.R. (2016), "Diversification strategy: concepts, types and factors of choice", Ekonomika. Finansy. Pravo, Vol. 12/3, pp. 22—27.

5. Ilyashenko S.M., Dotsenko G.O. (2006), Marketynh innovatsiy ta innovatsiyi v marketynhu: monohrafiya [Marketing of innovations and innovations in marketing], VTD "Universytet-ska knyha", pp. 180—200. Sumy, Ukraine.

6. Peresadko G.O. (2005), Formation of the criterion base for managing the selection of diversification strategies, Visnyk Sums'koho natsionalnoho ahrarynoho universytetu. Seriya "Ekonomika ta menedzhment, Vol. № 6—7 (18—19), pp. 34—43.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2023 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>