

~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

УДК 338.46:338.48

DOI:10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-110-122

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Носирєв О. О., кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
e-mail: nosyriev.bf@khpi.edu.ua
ORCID:0000-0003-4089-3336

Анотація. У статті висвітлено питання сучасного стану та тенденцій розвитку підприємств індустрії гостинності. Мета дослідження полягає у розробці стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та викликів. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій особливої важливості та значущості набуває розробка ефективних підходів до формування та нарощування конкурентних переваг підприємствами індустрії гостинності та туризму з урахуванням тенденцій розвитку світової економіки, що дозволить у майбутньому успішно протистояти конкуренції на міжнародному ринку. З використанням принципів системного підходу, методику узагальнення та критичного аналізу доведено, що розвиток індустрії гостинності як один із найбільш соціально важливих складників сфери послуг у сучасних кризових умовах надає змогу згладити нерівномірності функціонування економічних систем різних рівнів та забезпечити швидке відновлення їх у післякризових умовах. Конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності та в цілому туристичного бізнесу визначається як багатовимірна характеристика, яка відображає здатність підприємства та бізнесу як системи динамічно реагувати на зміни ринкової ситуації, щоб підтримувати домінування над іншими суб'єктами господарювання. Обґрунтовано, що підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного та туристичного продукту можна досягти впровадженням інноваційних гостинних послуг та технологій обслуговування. За результатом проведеного дослідження зроблено висновки, що одним з найважливіших напрямків формування стратегічних конкурентних переваг в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі є надання послуг вищої якості, як порівняти з конкурентними аналогами. Для посилення конкурентних переваг індустрії гостинності важливим є вироблення організаційних схем реалізації регіональної політики у цій сфері щодо готельно-ресторанних та туристичних підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, готельно-ресторанний бізнес, туристичний бізнес, індустрія гостинності.

COMPETITIVENESS AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY AND TOURISM BUSINESS

Nosyriev O. O., PhD (Geography), Associate Professor, Department of Tourism and Hospitality Business, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine
e-mail: nosyriev.bf@khpi.edu.ua
ORCID:0000-0003-4089-3336

Abstract. The article covers the current state and development trends of hospitality industry enterprises. The purpose of the study is to develop strategic directions for increasing competitiveness and innovative development of hotel-restaurant and tourist business enterprises in the conditions of modern socio-economic transformations and challenges. In the conditions of modern socio-economic transformations, the development of effective approaches to the formation and increase of competitive advantages by enterprises of the hospitality and tourism industry, taking into account the trends of the development of the world economy, is gaining special importance and significance, which will allow them to successfully face competition on the international market in the future. Using the principles of the system approach, the method of generalization and critical analysis, it has been proven that the development of the hospitality industry as one of the most socially important components of the service sector in modern crisis conditions makes it possible to smooth out the uneven functioning of economic systems at various levels and ensure their rapid recovery in post-crisis conditions. The competitiveness of enterprises in the hospitality industry and tourism business as a whole is a multi-vector characteristic that reflects the ability of the enterprise and business as a system to dynamically respond to changes in the market situation in order to maintain dominance over other business entities. It is substantiated that increasing the competitiveness of the hotel-restaurant and tourist product can be achieved by the introduction of innovative hospitality services and service technologies. Based on the results of the conducted research, it was concluded that one of the most important directions for the formation of strategic competitive advantages in the hotel-restaurant and tourism business is the provision of higher quality services compared to competitive counterparts. In order to strengthen the competitive advantages of the hospitality industry, it is

important to develop organizational schemes for the implementation of regional policy in this area in relation to hotel, restaurant and tourist enterprises.

Key words: *competitiveness, innovative development, hotel and restaurant business, tourist business, hospitality industry.*

JEL Classification: M210, L830.

Постановка проблеми. Для сучасного управління підприємства індустрії гостинності та туризму стає надзвичайно актуальним питання щодо пошуку найбільш ефективних методів управління, максимізація використання потенціалу підприємства задля забезпечення продуктивної роботи, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості. Це ставить перед сучасними управліннями завдання пошуку нових методів управління підприємствами індустрії туризму та гостинності з метою максимізації використання усіх потенційних можливостей, креативних ідей для підвищення конкурентного статусу підприємств на вітчизняному та міжнародному ринках послуг гостинності. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій (впливу пандемії COVID-19, військових дій, загальних змін структури економіки) особливої важливості та значущості набуває розробка ефективних підходів до формування та нарощування конкурентних переваг підприємствами індустрії гостинності та туризму з урахуванням тенденцій розвитку світової економіки, що дозволить у майбутньому успішно протистояти конкуренції на міжнародному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження аспектів конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності та туризму є фокусом уваги багатьох дослідників. У дослідженні науковиць С. Алмейда та А. К. Кампос [1] приділено увагу особливостям діяльності спільноти практиків готельного бізнесу, складений жінками, які працюють у готельному секторі, та узагальнено тенденції практичної діяльності індустрії гостинності у площині фізичних та віртуальних вимірів з акцентом на використання цифрових платформ для аналізу динаміки розвитку індустрії гостинності. Дослідниці Н. Вецепура та Ю. Земліна [3] фокусують увагу на питаннях управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах. Питанням регулювання та специфіки кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу приділяв увагу колектив науковців у складі О. Маслиган, Д. Молнар-Бабіля, О. Кузнєцова, К. Шафранова [4]. Специфіку антикризового менеджменту у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19 досліджено у роботі Я. Коробейникова та О. Побігун [5], а науковиця К. Федосова [18] приділила увагу питанню використання інформаційно-комунікаційних технологій в ресторанному бізнесі в період пандемії covid-19. Дослідниці Т. Незвещук-Когут та В. Язіна В [6] розглядали вплив готельно-ресторанного господарства як основної складової частини сфери туризму на соціально-економічний розвиток України, а В. Даниленко-Кульчицька [11] досліджувала вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Науковиці Г. Гребенюк, Т. Чаркіна, Л. Марценюк та О. Пікуліна [10] досліджували інноваційні підходи до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи, а у публікації М. Башак [8] досліджено вплив геополітичної нестабільності на розвиток туризму.

Науковиця О. Круковська [7] приділяла увагу організаційно-економічним засадам управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а колективом дослідників у складі Р. Шулла, Г. Колісник та М. Попик [9] досліджено можливість впровадження концепції центрів відповідальності як інструментів структурного управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Науковці І. Милько, О. Нагорнова та С. Ожема [13] пропонували заходи підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного комплексу. Дослідник Є. Масленников [14] розглядав траєкторію формування конкурентоспроможності та структурних перетворень у готельно-ресторанному сегменті національної економіки, а О. Якушев [16] приділяв увагу дослідженню інноваційних технологій в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг, а науковці В. Постова та А. Лук'янець [17] досліджували особливості формування та підтримки іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Дослідниці Т. Фонарьова та К. Бушуєв [21] досліджували стратегії підвищення конкурентоспроможності українських підприємств індустрії гостинності. Колектив науковців у складі Є. Козловський, О. Кузьмич, А. Шковира та Д. Фещук [19] досліджували тенденції розвитку індустрії туризму в умовах цифрової економіки. Автори І. Федішин та Л. Малюта [20] вивчали вплив криз на розвиток туристичного бізнесу, а авторський колектив у складі Т. Чаркіна, В. Зайцева, О. Пікуліна та А. Реукова [22] охарактеризували сучасні тренди розвитку та нові напрями туристичної індустрії. Питанню логістичних та інфраструктурних складових дестинацій в індустрії гостинності приділили увагу П. Дудкін та О. Дудкіна [23].

Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми. Попри значний доробок науковців у цьому напрямку, потребують подальшого дослідження питання щодо встановлення сучасних векторів інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу.

Мета дослідження. Метою дослідження є розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та викликів.

Основний матеріал. Неefективність державного регулювання ринків, на яких функціонують підприємства готельно-ресторанного бізнесу та туризму обумовила наявність низки проблем, що вимагають швидкого вирішення. Активізація інноваційних процесів у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму пов'язується з чинниками економічного, соціального, політичного характеру. Реалізація інноваційного у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму відбувається на засадах поєднання багатьох факторів, одними з найважливіших з яких виступає людський (освітньо-фаховий потенціал) та фінансовий (інвестиційний потенціал). Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму повинні бути орієнтовані на специфіку послуг, що надаються у цій сфері. У контексті значної кількості напрямків розвитку інноваційного потенціалу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму важливо обрати єдиний підхід до їх реалізації, яким може стати рівень гостинності. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму нині стрімко розвивається, а його реалізація залежить від таких факторів, як інституційне забезпечення, стан конкуренції на ринку та наявність кваліфікованого персоналу – ініціатора інноваційних перетворень. При цьому на перший план виходять технологічні інновації, що пов'язується зі стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та їх широким застосуванням у цій сфері [1].

Дослідження науковиць С. Алмейда та А. К. Кампос [1] надає корисну інформацію про розуміння поведінки членів СоР, допомагає краще зрозуміти динаміку спільноти практиків з акцентом на готельному секторі та передбачуваних перевагах для членів і ефективності бізнесу, багатьма способами сприяє підприємницькій практиці та менеджменту. Готельний бізнес належить до секторів, в якому спільноти практиків мають значний вплив на функціонування галузі. Це відбувається тому, що підприємства в індустрії туризму та гостинності великою мірою залежать від мереж, людей, каналів зв'язку та технологій. Взаємодія з технологічними платформами стимулюється через безпроблемну інтеграцію цих цифрових платформ в інші технології, які учасники вже використовують у своїй повсякденній роботі та житті. Крім того, цифрові платформи не є дорогими та потенційно підвищують рівень мотивації спільнот практиків, а отже, і компаній. Цей приклад свідчить про ефективність використання цифрових платформ для обміну знаннями в спільнотах практиків у готельному секторі. Спільнота практиків готельного бізнесу має високу участь і цінність, оскільки вона сприймається як динамічна система, що сприяє швидкому обміну інформацією та її розповсюдженню, ефективному контексту для передачі знань та індивідуальній чуйності на щоденну професійну діяльність і виклики [1].

На думку Н. Вецепури та Ю. Земліної [3], «система управління конкурентними перевагами суб'єктів індустрії гостинності та туристичного бізнесу повинна включати визначення та планування конкурентних переваг; виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність діяльності підприємства індустрії гостинності; формування портфеля конкурентних переваг; розробку заходів, що дозволяють нарощувати конкурентні переваги; виявлення проблемних напрямів діяльності» [3].

Автори роботи [4] зазначають, що «потреба відмови нашої держави від сировинної моделі розвитку та необхідність переходу до сталого економічного зростання сформували курс на комплексний розвиток сфер, що об'єктивно розкинулись унаслідок соціологізації відтворювальної функції (серед них сфери туризму і готельно-ресторанної індустрії). Для цього необхідне комплексне використання потенціалу таких сфер, що вимагає відповідного наукового та методологічного супроводу, спрямованого на розв'язання системних проблем, побудову моделі організації їх функціонування та розвитку, спроможну налагодити взаємодію між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання; стимулювання розвитку туристично-рекреаційної та ресторанної інфраструктур» [4].

Слід погодитись з позицією дослідниць Я. Коробейникової та О. Побігун, які зазначають, що «туристична сфера є дуже чутливою до соціально-економічних змін загалом та до змін окремих факторів, які визначають розвиток туристичного бізнесу. Загалом сфера

послуг в Україні потребує узагальнення антикризових заходів та розроблення типових кейсів антикризових заходів для підприємств туристичної сфери, особливо готельно-ресторанного бізнесу. Бізнес продовжує пристосовуватися до нових умов та виробляє політику в такій кризовій ситуації. Тому на перший план виступають інструменти антикризового менеджменту, який має бути гнучким та оперативним у процесі прийняття рішень. Аналіз динаміки готельного господарства в Україні показує нерівномірне зменшення кількості закладів розміщування, завантаження готелів протягом ковідного періоду та значне падіння прибутку закладів. Більшість фахівців у сфері послуг вказують на посилення диджиталізації галузі. Сьогодні всі рішення щодо вибору закладу і пандемія посилила цю тенденцію, все сприймається через інтернет, тому представлення підприємства має бути максимально релевантним та яскравим. Особливо активними слід бути у соціальних мережах, через те, що у період пандемії вони виявилися основними комунікаторами у суспільстві та й у фінансовому плані є доволі економічними. Оновлення сайту, надання інформації не лише про підприємство: знижки, акції, події, але і про туристичні об'єкти туристичної дестинації» [5].

На сьогодні сфера туризму включає безліч компонентів та складових частин, однак одним з основних є готельно-ресторанне господарство, яке здійснює вагомий вплив на соціально-економічний розвиток будь-якої країни. Чим активніше відбуваються процеси розвитку готельно-ресторанного господарства як важливої складової частини туризму, тим швидше темпи функціонування та розвитку соціальних та економічних явищ і процесів. Існує достатня кількість перспектив розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України та їх позитивного впливу на соціально-економічний розвиток країни, незважаючи на умови нестабільної ситуації, в якій опинилась національна економіка країни. Також цілком очевидним є те, що існує необхідність вжиття радикальних і дієвих заходів та нормативно-правових актів у контексті управління готельно-ресторанним господарством. Необхідно вжити першочергових заходів задля відновлення функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, які зазнали економічного удару від COVID-19, яких потребує галузь. Однак варто зазначити, що готельно-ресторанне господарство – це сфера, що легко піддається впливу зовнішніх факторів, таких як курси валют, різноманітні катаклізми, банкрутство світових лідерів туруперейтингу (наприклад, Thomas Cook у 2019 році), політична та економічна ситуації у світі, різноманітні тренди на послуги гостинності, постійні зміни поведінки споживачів послуг гостинності [6].

Як зазначає дослідниця О. В. Круковська [7], індустрія гостинності, особливо туристичні організації, а відтак і готельно-ресторанні підприємства, особливо постраждали від впливу пандемії через довготривалі заборони на пересування, поселення, відрядження, туризм, масовий святкування; переведення роботи та багатьох заходів (конференції, збори, зустрічі) із офлайн формату в онлайн формат. Нові організаційно-економічні засади здійснення послуг в індустрії туризму повинні орієнтуватися на високу якість та підвищені гарантії безпеки в умовах переведення значної кількості бізнес-процесів у цифровий формат, можливу соціально-економічну, валютну політичну нестабільність; обмеження через санітарно-протипандемійні вимоги» [7].

У багатьох країнах світу туризм є основним джерелом прибутків, що визначило залежність її економічного становища від міжнародного туризму. Проте туристичний продукт є товаром не першої необхідності з еластичним і нестійким попитом, який залежить від різноманітних статистичних і динамічних факторів. Туризм як глобальне явище є чутливим до глобальних проблем: економічних, екологічних, соціальних і геополітичних. Геополітичний аспект є дуже важливим у функціонуванні туристичної індустрії, як України, так і світу. І більш успішні в туристичній сфері країни, і менш успішні зіштовхуються з негативним впливом геополітичних чинників. Вплив політичної нестабільності в секторі туризму країни призначення виявляється у скороченні притоку міжнародних відвідувачів і зменшенні прибутковості сектору, проте під впливом геополітичної нестабільності видозмінює та переформатовує ринок туризму, а для деяких країн вона стає додатковою можливістю для розвитку туризму. Не дивлячись на високий потенціал України й позитивну динаміку розвитку туризму, країна через геополітичні чинники не змогла стати провідною туристичною державою. За останні роки втрата територій та воєнні дії призвела до від'ємного сальдо туристичного потоку [8].

Слушною є думка авторів роботи [9], які справедливо зауважують, що «сукупність послуг, які надаються підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, включає основні послуги, комплементарні послуги та послуги допоміжного характеру. До основних послуг належать

ті види послуг, які виражають місію діяльності підприємства на ринку. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу до них відносяться такі види послуг як послуга розміщення та послуга харчування. Так звані «комплементарні» види послуг мають доповнюючий характер щодо основних видів послуг. До комплементарних належать, перш за все, такі види послуг, які мають оздоровчо-розважальний характер. Але поєднання в рамках одної збутової програми послуг із різних напрямів діяльності, що є нині характерним для багатьох підприємств готельно-ресторанного бізнесу, створює ситуацію, коли стає майже неможливо провести межу між основними та комплементарними видами послуг. Так, наприклад, суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу в регіонах зі значними рекреаційними ресурсами досить часто у своїй збутовій програмі комбінують послуги розміщення, харчування та послуги оздоровчо-лікувального характеру (термальні басейни, лікувальні грязі тощо). При цьому слід зазначити, що з точки зору просування комплексного продукту на ринку такий компонент як «оздоровчо-лікувальні послуги» відіграє важливу роль» [9].

При цьому допоміжні послуги за своєю суттю не є об'єктом операцій «купівлі-продажу», вони не призначаються для безпосереднього задоволення потреб кінцевих споживачів, а призначені для споживання в рамках господарського процесу підприємств готельно-ресторанного бізнесу (внутрішні послуги) та створюють передумови для надання основних або комплементарних послуг. До даної групи відносяться насамперед послуги з обслуговування на необхідному рівні номерного фонду готелю (прибирання номерів, прання білизни) та ресторанного комплексу (миття посуду, прання скатертей, серветок, кухонного текстилю та спецодягу), діяльність з поточного та капітального ремонту основних засобів (будівель, споруд, устаткування та ін.), а також сукупність послуг ресторанного господарства з приготування страв. Необхідно зазначити, що послуга «приготування страв» не може автоматично відноситися до основної, а має, скоріше, допоміжний характер, оскільки приготовані страви не є безпосередньо об'єктом купівлі-продажу, а потребують ще додаткової сервісної послуги «обслуговування відвідувача ресторану» [9].

Сучасний мандрівник прагне зупинитися в готелях, де екологічні практики інтегровані в усі аспекти бізнесу — від будівництва (включаючи сонячні панелі) до меню F & B з вибором вегетаріанських і веганських страв, а також продуктів від місцевого виробника. Це є також одним з напрямів сучасного розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Крім того, деякі впровадження дозволяють суттєво економити на електроенергії, витратах води та на іншому. Наприклад, використання сонячної енергії. Готелі можуть отримувати її завдяки встановленим на поверхні будівлі / прилеглої території власним панелям. Датчики руху дозволяють економити пристойну кількість енергії. Економія води, будь-яка, навіть найпростіша спроба звести до мінімуму споживання води допоможе готелю стати екологічно направленим. А методів безліч: від використання у ванній лійок з розсіювачами, що дозволяють знижувати витрати води, до закупівлі більш ефективних пральних машин та вторинного використання води, наприклад, перенаправлення використаної води з ванних кімнат на полив рослин на території готелю [10].

Повномасштабна війна в Україні стала для багатьох сфер економіки, в тому числі й для сфери гостинності, величезним випробовуванням. На жаль, фізично та економічно пройшли це випробовування далеко не всі заклади харчування та розміщення. Сьогодні ключовим показником ефективності бізнесу є відсутність збитків та об'єктів, які потребують дотацій. В сучасних умовах тотальної непередбачуваності компаніям дозволять економічно вижити поєднання двох принципів: системність (розуміння стратегічних цілей, система контролю, прозорі внутрішні процеси та аналітика) і гнучкість (швидкість прийняття креативних, нестандартних рішень). Також варто пам'ятати, що будь-яка криза має своє завершення. У світі є чимало прикладів, коли після масштабних конфліктів країни відновлювалися, і ставали ще кращими ніж до цього. У цьому контексті Україні варто спиратись на досвід цих країн, які ефективно відбудували індустрію гостинності після кризових ситуацій, в тому числі війн [11].

Також у дослідженні питання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу слід звернути увагу на економічні наслідки жорстоких військових дій в Україні, які мали значний вплив на руйнацію туристичної інфраструктури в регіонах України, тому у цій площині нагальною необхідністю є розробка регіональних програм відновлення підприємницької діяльності індустрії туризму та гостинності. Слід погодитись з позицією В. Даниленко-Кульчицької [11], яка відзначає, що для багатьох закладів цей вплив виявився катастрофічним і призвів до

того, що вони були змушені припинити свою роботу. В регіональному розрізі ситуація у готельно-ресторанному бізнесі на заході та в центрі України є більш оптимістичною. Основною причиною цього стало вимушене і раптове прибуття у цей регіон великої кількості внутрішньоопереміщених осіб. Але будь-яка криза приводить до появи нових можливостей. Попри значне просідання в перші місяці війни, сьогодні більшість закладів харчування західних та центральних регіонів за рівнем продажів вийшли на довоєнний рівень. Основними проблемами, які створила війна підприємствам сфери гостинності є: фізичне знищення закладів, порушення логістичних ланцюгів, падіння купівельної спроможності населення, зростання собівартості продукції, відтік кваліфікованих працівників за кордон. При цьому основним чинником економічного виживання закладів сфери гостинності є поєднання двох принципів: системності (розуміння стратегічних цілей, система контролю, прозорі внутрішні процеси та аналітика) і гнучкості (швидкість прийняття креативних, нестандартних рішень) [11].

Початок воєнних дій стали для менеджменту українського готельно-ресторанного та туристичного бізнесу справжнім викликом. Адже ні досвіду, ні навіть теоретичних досліджень сучасного менеджменту у період повноцінної війни в українського бізнесу не існувало. Тому постала проблема максимально оперативного переналаштування діяльності зі штатного на новий, ситуативний тип, з врахуванням воєнної специфіки, яка полягає у появі нових викликів і загроз, передусім у зовнішньому середовищі бізнесу, а в окремих випадках – і у внутрішньому. Внутрішнє середовище готельно-ресторанного бізнесу зазнало змін передусім психоемоційних – страх, розгубленість, негативні емоції працівників та власників бізнесу, які до того ж роздратовані і безпорадні від того, що не можуть вплинути на ситуацію, як зазвичай було у мирний час [12].

Готельно-ресторанні комплекси найчастіше розглядались як структурний елемент рекреаційних комплексів із застосуванням системного та галузевого підходів. Понад 40 % суб'єктів господарювання, які формують готельно-ресторанний комплекс в Україні працюють у формі малих та мікропідприємств. В теперішніх нестійких умовах господарювання підприємств готельно-ресторанного комплексу необхідно постійно досліджувати ринок туристичних послуг і відповідно до умов зовнішнього середовища адаптувати систему управління розвитком компанії. Сьогодні робить багато викликів менеджерам та власникам готельно-ресторанних комплексів: вихід із кризових станів внаслідок пандемічної кризи, впровадження інноваційних технологій, посилення конкурентних позицій завдяки виявленню ключових факторів успіху, пошук інвестиційних ресурсів. Сучасні умови ведення бізнесу для готельно-ресторанних комплексів є надзвичайно нестійкими та важко прогнозованими, проте розвиток будь-якого суб'єкта господарювання є необхідною умовою збільшення тривалості його життєвого циклу. Отож, управління розвитком готельно-ресторанного комплексу є важливим аспектом його функціонування. У цьому контексті особливу увагу варто приділяти ребрендингу та маркетинговим комунікаціям [13].

Важливою умовою досягнення поставлених стратегічних цілей щодо трансформації готельно-ресторанного сегмента національної економіки з урахуванням структурних перетворень є наявність взаємозв'язків між різними системами внутрішньогалузевого управління, а саме: державними та регіональними інституціями, фінансовими установами, внутрішньогалузевими сегментами та певними суб'єктами готельно-ресторанної діяльності. Забезпечення функціональної спільної діяльності держави та внутрішньогалузевих структур у даному напрямку, удосконалення моделі регулювання на всіх рівнях надасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності готельно-ресторанного сегмента національної економіки та отримати певні дивіденди для розвитку туристичної сфери країни в умовах інтеграції та глобалізації. Забезпечення конкурентоспроможності у готельно-ресторанному сегменті національної економіки є пріоритетним завданням для стратегічного розвитку туристичної сфери та гостинності в Україні з урахуванням конкурентних переваг. Суб'єкти готельно-ресторанної сфери повинні враховувати необхідність використання системного та комплексного підходів до управління конкурентоспроможністю, що дозволяє забезпечити її оптимальний рівень, враховуючи всі фактори впливу [14].

Щоб посилити конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу та туризму, потрібно здійснювати інноваційну діяльність за її основними напрямками. Для цього необхідне активне впровадження інноваційної діяльності у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. Серед актуальних завдань туристичної галузі слід

відзначити роботу над створенням оптимальних нормативно-правових засад розвитку привабливого інвестиційного клімату, здатного збільшити обсяги капіталовкладень у туристичний та курортно-рекреаційний комплекс і його інфраструктуру [15].

В умовах сьогодення сфера послуг є комплексом взаємопов'язаних складових, котрі функціонують за умови доступності ринку товарів, послуг, праці та капіталу з метою забезпечення купівельної спроможності покупців, організовуючи ринкові процеси та оптимізуючи пропоновані послуги й фінансові потоки. Специфічна властивість діяльності підприємств даної сфери визначається зростанням соціального значення її результатів і значним обсягом повторюваних бізнес-процесів (послідовності дій та рішень, зорієнтованих для досягнення основної мети). Особливості підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу наведено на рис. 1.

Управління бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанної та туристичної галузей регіонів має забезпечувати автоматизацію господарської діяльності з метою досягнення комплексного (системного) підходу у розвитку та підвищенні ефективності роботи бізнес-середовища у цілому. У сучасних умовах дедалі важливішого значення набуває інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанної та туристичної галузей регіонів. Це пояснюється прагненням власників бізнесу до оволодіння новими технологіями управління для модернізації та удосконалення ефективності діяльності підприємства індустрії туризму та гостинності [16].



Рис. 1. Ключові особливості функціонування підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Джерело: узагальнено автором

На розвиток готельно-ресторанного бізнесу великий вплив робить такий фактор, як імідж закладу, що забезпечує сприятливе сприйняття готелю чи ресторану, які відомі споживачам. Імідж готелю чи ресторану загалом складається з місця розміщення закладу, ціни номерів, цін із меню, пропонованих послуг і зручностей, зовнішнього сприйняття і внутрішньої атмосфери, рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу тощо. Головною особливістю

формування іміджу готельно-ресторанного підприємства є залежність сприйняття цього закладу від туристської дестинації, на якій він розташовується. Такий підхід полягає у присвоєнні кожному готельному чи ресторанному підприємству іміджу всього курорту, оскільки у туриста, найімовірніше, вже є сформоване уявлення про дестинації, яке базується не тільки на туристській привабливості регіону, а й на зовсім сторонніх аспектах, таких як, наприклад, особливості менталітету населення, рівень економічного розвитку або політична ситуація, які так чи інакше здатні впливати на ключові характеристики вибору готелю чи ресторану клієнтом. Наступна значуща особливість полягає у відмінності пріоритетів різних сегментів споживачів. Діловий клієнт насамперед звертатиме увагу на наявність трансферу, конференц-зали та дитячої кімнати; іншому ж типу споживача, такому як, наприклад, клієнтові-одинаку без дітей, який прибув із пізнавальними цілями, дитяча кімната й інші перераховані вище особливості будуть абсолютно байдужі, і ключовим моментом вибору може бути наявність екскурсійного обслуговування, місце розташування готелю (біля моря, гір чи пам'ятників культури або релігії) і наявність різних розважальних програм у закладі ресторанного господарства [17].

Нині використання ресторанами інформаційних технологій та digital маркетингу як ніколи раніше набуває своєї актуальності. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу тісно пов'язані саме з розвитком технологій. Пандемія COVID-19 поставила ресторани в нестандартні умови роботи, де власники закладів почали активно боротися за кожного гостя. Як показали дослідження, не зважаючи на зменшення прибутків ресторанів та зменшення кількості візитів гостей, наслідки пандемії мали цілий ряд позитивних змін як у поведінці споживачів, так і власників ресторанів. QR-меню, поширення сервісів доставки, реклама в соціальних мережах, таргетинг, розробка власних сайтів, мобільних додатків та багато іншого зробили багато закладів більш мобільними та сучасними. На ринку залишилися лише найкращі, хто зумів пережити кризу та привернути увагу споживачів. У складних умовах нестабільності та постійних обмежень зі сторони держави залишається відкритим питання пошуку нових векторів розвитку ресторанного бізнесу. Як показало проведене дослідження основною стратегією розвитку для підприємств ресторанного господарства може стати саме використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у своїй роботі [18].

Наразі індустрія туризму вже майже повністю зорієнтувалася на впровадження цифрових технологій, зокрема швидко перебудовується більшість бізнес-процесів відповідно до нової парадигми розвитку цифрової економіки. У теперішніх умовах формуються нові вимоги до інформаційно-комунікаційного середовища, автоматизованих систем управління та платформ. Формування єдиного інформаційного простору реалізується з урахуванням виникаючих потреб суспільства в отриманні якісних і точних відомостей, орієнтованих на соціальну та економічну сфери. Впровадження цифрових технологій в індустрію туризму формує основні тенденції розвитку галузі, впливаючи на всі складові частини туристичного продукту у вигляді зниження трансакційних витрат і підвищення інформованості користувачів цифрових сервісів та платформ. Діджиталізація формує передумови підвищення прибутковості туристичної галузі, поступового переходу в онлайн-сферу з відповідною трансформацією фінансових потоків. Тенденції розвитку туристичних інформаційних систем та сервісів вказують на їхню зростаючу роль на туристичному ринку. У туризмі питання формування єдиного інформаційного простору обговорюються вже давно, і органами державного управління туризмом зроблено чимало у цьому напрямі. Сфера туризму зараз цілком орієнтована на активне впровадження цифрових технологій. Багато бізнес-процесів вже перебудовано відповідно до нової парадигми розвитку цифрової економіки, включаючи системи бронювання турів, технології електронної комерції, неодмінно враховуючи ступінь їх проникнення в різні сфери соціально-економічного життя суспільства. Інформаційний простір індустрії туризму формує інформаційну взаємодію всіх учасників сучасного ринку, включаючи туроператорські та турагентські компанії, засоби розміщення, транспортні компанії, самих туристів тощо. Основними компонентами інформаційного простору є інформаційні ресурси, засоби інформаційної взаємодії та інформаційна інфраструктура [19].

Нині менеджери готельно-ресторанного та туристичного бізнесу стикаються з невідомим, стосунками з іншими адміністративними рівнями та/або іншими країнами та/або міжнародними організаціями, зменшенням потенціалу центральної влади через децентралізацію, з новими суб'єктами з різними підходами, постійним контролем з боку ЗМІ та громадян через соціальні медіа, з більш високими вимогами та очікуваннями громадян. Превентивні заходи повинні бути спрямовані на підвищення гнучкості в межах підприємства,

розробку підготовчих планів для уникнення кризових ситуацій та запобіжних заходів щодо їх реалізації. Дослідження щодо стратегій виживання підприємства туристичного та готельно-ресторанного сектору в кризових умовах повинні зосереджуватись на будівництві взаємовідносин з клієнтами за допомогою відповідних блогів, кейсів, електронних книг, інфографіки та інших ресурсів. Встановлення довіри відбувається за допомогою взаємодії в Інтернеті, тоді підтримуються продажі. Це вимагає від компанії безкоштовних консультацій, демонстрацій, оцінок або інших маркетингових пропозицій. Для створення всього цього контенту потрібен час, і для підвищення рівня вмісту організації в результатах пошуку потрібен високий рівень знань. Саме цей вектор взаємодії підприємств індустрії гостинності має бути нині пріоритетним [20].

Деякі автори [21] зазначають, що інформованість та задоволення клієнтів – важливий інструмент у конкурентній боротьбі на підприємствах сфери гостинності. За цих обставин напрямами підвищення конкурентоспроможності українських підприємств сфери гостинності можуть виступати удосконалення організації бізнес-процесів у готелі відповідно до ключових елементів CRM; впровадження CRM у маркетингову інформаційну систему готелю; розробка системи мотивації персоналу, як важливий інструмент в одержанні конкурентних переваг [21].

На сьогодні ключовим показником ефективності готельно-ресторанного бізнесу є відсутність збитків та об'єктів, які потребують дотацій. Серед можливих кроків, до яких можуть вдатися заклади готельно-ресторанного бізнесу з метою утримання позицій на ринку, може бути: заміна одних інгредієнтів іншими, гнучке оновлення меню, створення власних ланцюгів поставок, організація власного імпорту, суворий контроль доходів та витрат, відкриття нових закладів у безпечних регіонах України або за кордоном, релокація бізнесу в інші регіони України, тимчасова відмова від маркетингових заходів, зміна форми оплати праці та робочих графіків тощо [11].

Туристичний бізнес повинен розвивати нові сучасні напрямки, з різноманітним додатковим спектром послуг, але в умовах безпеки та зі збереженням дистанції. Щоб туристичний бізнес швидко зміг адаптуватися до нормального стану необхідно впроваджувати інноваційні напрямки. Поява нових напрямів та використання світових трендів, це ще одна додаткова можливість привабити до туристичного бізнесу більшу кількість людей та налагодити додатковий дохід, за рахунок впровадження нових пропозицій, нових турів, відвідування особливих міст та всього спектру послуг найкращої якості [22].

Вироблення нових стратегій і системне бачення просування дестинацій індустрії гостинності різних рівнів стає в Україні більш помітним. Особливо активізувався цей процес в умовах адміністративно-територіальної реформи зі створенням об'єднаних територіальних громад, які мають ресурсні, фінансові та інституційні можливості для місцевого соціально-економічного розвитку, для вибору і підтримки пріоритетних галузей та секторів місцевої економіки, серед яких – сфера туризму та гостинності. Розвиток інфраструктурного забезпечення дестинацій індустрії гостинності на рівні сучасних вимог і запитів споживачів є одним із пріоритетних завдань. Низька купівельна спроможність більшої частини внутрішніх споживачів не дає змоги сфері гостинності за умов відсутності державно-приватного партнерства на усіх рівнях, недовіри споживачів та підприємців до податкової, пенсійної, митної, правової політики, почасти неефективної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування реалізувати сповна свій величезний потенціал. Це створює негативний фон для розвитку внутрішнього малого та середнього бізнесу майже в усіх секторах індустрії гостинності. Популяризація внутрішніх дестинацій туризму та сфери гостинності в Україні та світі можлива насамперед за умови продукування і просування якісних національних туристичних продуктів у світовому інформаційному просторі. На сьогодні дуже мало рейтингових інформаційних продуктів, які б системно здійснювали таку функцію у нашій країні. Відтак, вести мову про революційний прорив на внутрішньому ринку індустрії гостинності поки що не доводиться [23].

Інноваційна діяльність у сфері обслуговування знаходить своє втілення в створенні нових або поліпшенні існуючих турпродуктів, удосконаленні транспортних, готельно-ресторанних та інших послуг, освоєнні нових ринків, упровадженні провідних інформаційних і телекомунікаційних технологій, сучасних форм організаційно-управлінської діяльності, нових сучасних підходів до задоволення потреб туристів. Саме тому використання інноваційних технологій є шансом зберегти власне підприємство на ринку послуг у такому скрутному сучасному становищі. Шляхами використання інноваційних технологій у регіональному розвитку туризму і гостинності є впровадження до об'єктів

регіональної інноваційної політики різних видів інновацій під чітким керівництвом її суб'єктних одиниць. Створення нових продуктів і послуг з удосконаленими споживчими властивостями, успішна їх реалізація на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищення ступеня збалансованості організаційно-економічного бізнес-середовища, раціональність використання інвестиційних, кадрових, матеріально-технічних, маркетингових ресурсів формують інноваційну модель розвитку туристичної галузі й індустрії гостинності регіону [24].

Висновки. В Україні стан готельно-ресторанної та туристичної інфраструктури поки що не відповідає туристично-ресурсному потенціалу країни і вимагає поліпшення і приведення до міжнародних стандартів, інакше, навіть за умови покращення інвестиційного клімату і активізації туристичної діяльності, вітчизняна готельно-ресторанна індустрія буде витіснена значно сильнішими конкурентами. Розвиток індустрії гостинності як один із найбільш соціально важливих складників сфери послуг у сучасних кризових умовах надає змогу згладити нерівномірності функціонування економічних систем різних рівнів та забезпечити швидке відновлення їх у посткризових умовах. Конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності та в цілому туристичного бізнесу – це багатовимірна характеристика, яка відображає здатність підприємства та бізнесу як системи динамічно реагувати на зміни ринкової ситуації, щоб підтримувати домінування над іншими суб'єктами господарювання. Підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного та туристичного бізнесу можна досягти впровадженням інноваційних гостинних послуг та технологій обслуговування. Одним з найважливіших напрямків формування стратегічних конкурентних переваг в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі є надання послуг більш високої якості, як порівняти з конкуруючими аналогами. Для посилення конкурентних переваг індустрії гостинності важливим є вироблення організаційних схем реалізації регіональної політики в цій сфері по відношенню до готельно-ресторанних та туристичних підприємств. Економічні наслідки військових дій в Україні мали значний вплив на руйнацію туристичної інфраструктури в регіонах України. У цій площині необхідною є розробка регіональних програм відновлення підприємницької діяльності сектору гостинності в туристично-рекреаційних регіонах країни. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є розробка стратегічних напрямів активізації індустрії гостинності та туризму із врахуванням регіонального контексту та розробка антикризових стратегій функціонування готельно-ресторанного бізнесу в національній економіці.

Список літератури

1. Almeida S., Campos A.C. New avenues for business competitiveness: the case of a community of practice in the hotel sector. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. 2022. Vol. 16. № 1. P. 20-34. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-12-2020-0285>
2. Семчук Ж., Петрик І. Економіка інновацій у сфері туризму. *Академічні візії*. 2022. № 4-5. С. 63-69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6577003>
3. Вецепура Н., Земліна Ю. Управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-62>
4. Маслиган О. О., Молнар-Бабіля Д. І., Кузнецова О. В., Шафранова К. В. Сутнісне розуміння кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та специфіка регулювання їх розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 17-22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf
5. Коробейникова Я., Побігун О. Антикризовий менеджмент у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії covid-19. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2022 № 1(25). С. 172-182. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-172-182](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-172-182)
6. Незвещук-Когут Т., Язіна В. Готельно-ресторанне господарство як основна складова частина сфери туризму та її вплив на соціально-економічний розвиток України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 4. С. 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.6>
7. Круковська О. В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. № 3, 2022. С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.70>

8. Бацак М. М. Вплив геополітичної нестабільності на розвиток туризму. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 5. С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-5-1>
9. Шулла Р. С., Колісник Г. М., Попик М. М. Можливість впровадження концепції центрів відповідальності як інструментів структурного управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 5. С. 75-90. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-5-10>
10. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт*. 2021. № 5/6. С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.57>
11. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-6-3>
12. Круглянко А. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект», 05 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 62-64. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kruglyanko.htm*
13. Милько І, Нагорнова О., Ожема С. Заходи підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного комплексу. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 2. С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2021-2-3>
14. Масленников Є. І. Траєкторія формування конкурентоспроможності та структурних перетворень у готельно-ресторанному сегменті національної економіки. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 48-56. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-1-6>
15. Носирев О. О. Фактори впливу на розвиток туристичного і готельно-ресторанного бізнесу. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2022 р. Харків: ДБУ, 2022. С. 278-280. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/15557>
16. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. № 3(2). С. 195-208. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>
17. Постова В., Лук'янець А. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 14. С. 63-67. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12>
18. Федосова К. С. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в ресторанному бізнесі в період пандемії covid-19. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-20>
19. Козловський Є. В., Кузьмич О. Ю., Шковира А. О., Фещук Д. С. Тенденції розвитку індустрії туризму в умовах цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22/2021. С. 68-72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.22.68>
20. Федішин І., Малюта Л. Вплив криз на розвиток туристичного бізнесу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1 (22). С. 36-47. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2020.01.036>
21. Фонарьова Т., Бушуєв К. Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-68>
22. Чаркіна Т. Ю., Зайцева В. М., Пікуліна О. В., Реукова А. О. Сучасні тренди розвитку та нові напрями туристичної індустрії. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 49-56. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.49>
23. Дудкін П., Дудкіна О. Логістична та інфраструктурна складові дестинацій в індустрії гостинності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1 (22). С. 57-65. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2020.01.057>
24. Сидорук А., Бортников Є., Кириченко Н. Шляхи впровадження інновацій у регіональний розвиток туризму і гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-62>

References

1. Almeida, S., Campos, A.C. (2022) New avenues for business competitiveness: the case of a community of practice in the hotel sector, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16, 1, 20-34. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-12-2020-0285>
2. Semchuk, Zh., Petryk, Yi. (2022). *Tourism Innovation Economics*. Akademichni vizyiyi, 4-5, 63-69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6577003> [in Ukrainian].
3. Vetsepura, N., Zemlina, Yu. (2021). Management of competitive advantages of industry of hospitality and tourism in modern conditions. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 33, 57-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-62> [in Ukrainian].
4. Maslyhan, O. O., Molnar-Babilya, D. Yi., Kuznietsova, O. V., Shafranova, K. V. (2022). The essential understanding of clusters of hotel-restaurant and tourism business and the specificity of regulating their development. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 2, 17-22. [in Ukrainian].
5. Korobeynykova, Ya., Pobihun, O. (2022). Anti-crisis management in the field of hotel and restaurant business in the conditions of the Covid -19 pandemic. *Naukovyy visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya «Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti»*, (25), 172-182. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-172-182](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-172-182) [in Ukrainian].
6. Nezveshchuk-Kohut, T., Yazina, V. (2022). Hotel and restaurant economy as the main component of tourism and its impact on the socio-economic development of Ukraine. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, 4, 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.6> [in Ukrainian].
7. Krukovska, O. V. (2022). New organizational and economic principles of services in the hospitality industry at the level of hotel and restaurant businesses. *Ahrosvit*, 3, 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.70> [in Ukrainian].
8. Bashchak, M. M. (2022). Influence of geopolitical instability on tourism development. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, 5, 5-12. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-1> [in Ukrainian].
9. Shulla, R. S., Kolisnyk, H. M., Popyk, M. M. (2022). Ability to introduce the concept of responsibility centers as tools of structural personnel management at hotel and restaurant businesses. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, 5, 75-90. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-10> [in Ukrainian].
10. Hrebenyuk, H. M., Charkina, T. Yu., Martsenyuk, L. V., Pikulina, O. V. (2021). Innovative approach to tourism and hotel and restaurant business in crisis. *Ahrosvit*, 5/6, 57-62. DOI: <https://doi.org/110.32702/2306-6792.2021.5-6.57> [in Ukrainian].
11. Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). The impact of war on hotel and restaurant business of Ukraine. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, 6, 19-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3> [in Ukrainian].
12. Kruhlyanko, A. (2022). Hotel and restaurant business management in war conditions. *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Hospital Development Management: Regional Aspect"*, May 05, 2022, 62-64. Retrieved from https://tourlib.net/statti_ukr/kruglyanko.htm [in Ukrainian].
13. Mylko, Yi, Nahornova, O., Ozhema, S. (2021). Measures to improve the efficiency of managing the development of a hotel and restaurant complex. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 19-24. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2021-2-3> [in Ukrainian].
14. Maslennikov, Ie. Yi (2021). Trajectory of formation of competitiveness and structural transformations in the hotel and restaurant segment of the national economy. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, 1, 48-56. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-6> [in Ukrainian].
15. Nosyriev, O. O. (2022). Factors influencing the development of tourist and hotel and restaurant business] Actual problems and prospects of development of the agro -food sphere, the hospitality and trade industry: abstracts of reports of the International scientific-practical Internet Conf., November 2, 2022, 278-280. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/15557> (accessed 04 Dec 2022) [in Ukrainian].
16. Yakushev, O. (2020). Innovative technologies in the management of business processes of enterprises of hotel and restaurant and tourist services. *Restorannyy i hotel'nyy konsal'tynh. Innovatsiyi*. 3(2), 195-208. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696> [in Ukrainian].
17. Postova, V., Luk'yanets, A. (2020). Features of formation and maintenance of the image

of hotel and restaurant businesses. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, 14, 63-67. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12> [in Ukrainian].

18. Fedosova, K. S. (2022). Use of information and communication technologies in restaurant business during the Covid-19 pandemic. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-20> (accessed 04 Dec 2022) [in Ukrainian].

19. Kozlovskyy, Ie. V., Kuzmych, O. Yu., Shkovyra, A. O., Feshchuk, D. S. (2021). Tourism industry development trends in digital economy. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 22, 68-72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.22.68> [in Ukrainian].

20. Fedyshyn, Yi., Malyuta, L. (2020). Influence of crises on the development of tourism business. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, 1(22), 36-47. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2020.01.036> [in Ukrainian].

21. Fonarova, T., Bushuiev, K. (2021). Increasing the competitiveness of Ukrainian hospitality industry. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-68> (accessed 04 Dec 2022) [in Ukrainian].

22. Charkina, T. Yu., Zaytseva, V. M., Pikulina, O. V., Reukova, A. O. (2022). Modern development trends and new areas of the tourism industry. *Agrosvit*, 3, 49-56. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.49> [in Ukrainian].

23. Dudkin, P., Dudkina O. (2020). Logistics and infrastructure components of destinations in the hospitality industry. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, 1(52), 57-65. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2020.01.057> [in Ukrainian].

24. Sydoruk, A., Bortnykov, Ie., Kyrychenko, N. (2022). [Ways to introduce innovations into regional tourism and hospitality development. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-62> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 21.12.2022

Прийнята до публікації 30.12.2022