

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

ФИДРИН СОФІЯ ВІТАЛІЇВНА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Організаційна культура як фактор управління конкурентоспроможністю
закладу готельно-ресторанного бізнесу**

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньо-професійна програма Готельно-ресторанна справа

Виконала студентка

Групи ГРСз-41

Фидрин С.В.

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доцент

Новак Ю.Р.

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

АНОТАЦІЯ

Софія Фидрин. **Організаційна культура як фактор управління конкурентоспроможністю закладу готельно - ресторанного бізнесу.** – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 241 – Готельно - ресторанна справа. – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

На основі проведеного дослідження були узагальнені теоретичні засади та розроблені науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів та інструментів управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні. Систематизовано сучасні форми організації туристичного готельного бізнесу в контексті державного регулювання цієї галузі, з урахуванням визначеного євроінтеграційного вектору. Враховані вихідні положення організації туристичного готельного бізнесу та зовнішні регулятори, що дозволяють створити умови для ефективного функціонування туристичного готельного бізнесу в Україні.

ANNOTATION

Sofia Fidrin. **Organizational culture as a factor in managing the competitiveness of the hotel and restaurant business.** - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in specialty 241 - Hotel and restaurant business. – West Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

Based on the results of the study, the theoretical foundations were summarized and scientific and practical recommendations were developed for improving the mechanisms and tools for managing the development of the tourist hotel business in Ukraine, systematizing modern forms of organization of the tourist hotel business in the context of state regulation of the development of the researched industry, taking into account the determined European integration vector, taking into account the initial provisions of the organization tourist hotel business and external regulators, allow to ensure the conditions for effective functioning of the tourist hotel business in Ukraine.

ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ ГОСПОДАРСТВОМ	7
1.1. Основні поняття та сутність управління готельно-ресторанним господарством.....	7
1.2. Управління готельно-ресторанним господарством як складовою індустрії туризму в сфері гостинності.....	10
1.3. Організаційна культура як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації в індустрії готельно-ресторанного бізнесу.....	13
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ.....	18
2.1. Аналіз тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу в контексті сучасних викликів.....	18
2.2. Оцінка управлінського впливу регулювання поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства	27
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....	34
3.1. Шляхи підвищення ефективності управління готельно-ресторанним бізнесом в Україні.....	34
3.2. Зарубіжний досвід управління готельно-ресторанним господарством як складовою індустрії туризму	46
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки, де ключовими характеристиками є не тільки створення нових знань і виробництво високотехнологічної продукції з високими споживчими якостями, але й широке та ефективне використання цих знань і продукції у всіх галузях народного господарства і сферах діяльності людини, розвиток виробничих організацій залежить від інтенсивності підприємництва та інновацій, тобто ефективного використання знань.

На активізацію інноваційної діяльності виробничої організації впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Серед зовнішніх факторів важливу роль відіграє конкуренція, тоді як серед внутрішніх одним з найважливіших чинників розвитку є організаційна культура.

Раніше вважалося, що у конкурентній боротьбі перемагає найсильніший, і зусилля менеджерів були спрямовані на те, щоб стати кращою організацією. В умовах переходу до економіки знань конкурентні зусилля спрямовуються на те, щоб стати унікальною організацією. Унікальність організації забезпечується насамперед рідкісними та незамінними ресурсами, до яких належить організаційна культура.

Таким чином, організаційна культура відіграє особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації, оскільки вона є рідкісним і складним для відтворення нематеріальним ресурсом виробничої організації.

Туризм став частиною стилю життя людства, тому участь у туристичному процесі можна розглядати як складову суспільного життя. Дослідження практики роботи туристичних компаній показує, що велика увага приділяється психологічним чинникам управління персоналом, зокрема формуванню ефективної організаційної культури.

Феномен організаційної культури полягає в можливості відрізнити одну організацію від іншої та визначити її успіх у довгостроковій перспективі. Атмосфера та соціальний клімат організації, її філософія, домінуюча система

цінностей та стереотипів поведінки, норми та правила, що приймаються працівниками та формують їх поведінку, є елементами організаційної культури.

Таким чином, доцільно розглядати організаційну культуру як один з важливих чинників, що впливають на конкурентоспроможність організації. Вона забезпечує стабільність та впорядкованість соціальних процесів, зміцнює внутрішні зв'язки та покращує зовнішній імідж організації.

У працях вітчизняних науковців поняття організаційної культури з'явилося порівняно недавно, тоді як за кордоном важливість її впливу на ефективність діяльності підприємства усвідомлюється вже давно. В Україні організаційна культура досліджується такими науковцями як: Ю.Безрученков, О.Бондаревська, Л.Висоцька, О.Гугул, Г.Гущина, І.Ісаєв, Ю.Новак, І.Кришень, О.Макеєва, О.Наливайко, Л.Нікіфорова, О.Пілевич, А.Казьмерчук, А.Короткова, О.Коржуєва, А.Лимарь, І.Модель, М.Михнюк, О.Музальов, І.Сабатовська, В.Сластьонін, Т.Третьякова, С.Уляєв, Ю.Чернова, А.Чупанов, О.Цюняк та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка методичних рекомендацій щодо організаційної культури управління готельно-ресторанним господарством України.

Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначення основних понять та з'ясування соціально-економічної сутності готельно-ресторанного господарства;
- дослідження впливу організаційної культури на успішне функціонування підприємства;
- виявлення зв'язку між організаційною культурою та конкурентоспроможністю організації;
- дослідження управління готельно-ресторанним господарством як складової індустрії туризму з урахуванням особливостей національної економіки;
- аналіз впливу зарубіжного досвіду на тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства України;

- систематизація сучасних підходів до державного регулювання готельно-ресторанного господарства;
- розробка науково-методичного підходу до інтегральної оцінки розвитку готельно-ресторанного господарства в національній економіці;
- пропозиція комплексної цільової програми управління готельно-ресторанним господарством.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаційною культурою як фактором управління конкурентоспроможністю закладу готельно - ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та сучасна практика управління готельно-ресторанним господарством в національній економіці.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи стали положення економічної теорії, викладені в працях провідних зарубіжних і вітчизняних учених. Для досягнення мети дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: історично-логічний метод, метод систематизації та класифікації економічних процесів і явищ, системний підхід і системний аналіз, аналіз і синтез, статистичні та графічні методи.

Інформаційною базою дослідження стали результати економічних досліджень, вітчизняний та зарубіжний досвід управління готельно-ресторанним господарством, дані Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства охорони здоров'я України, а також вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти. Крім того, було використано матеріали, опубліковані в наукових фахових виданнях і монографічних дослідженнях, дані інформаційних бюлетенів, статистичних збірників та інші джерела, включаючи Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України та інформацію з мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці методичних рекомендацій щодо розвитку управління готельно-ресторанним господарством України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці наукових та практичних підходів до створення ефективного апарату управління готельно-ресторанним господарством в національній економіці країни.

Структура й обсяг роботи. Дослідження складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1.1. Основні поняття та сутність управління готельно-ресторанним господарством

Готельно-ресторанне господарство в сучасних умовах трансформації економіки розвивається швидкими темпами та має на меті стати однією з основних, економічно впливових і динамічно розвинених галузей світового господарства.

Поняття «господарство» характеризується певним видом виробництва, результатом якого є продукт діяльності, що виконує своє основне завдання – задовольняє потреби споживача. Для більш глибокого розуміння готельно-ресторанного господарства необхідно визначити його сутність та уточнити саме поняття.

Готельно-ресторанне господарство в сучасних умовах трансформації економіки розвивається швидкими темпами та має на меті стати однією з основних, економічно впливових і динамічно розвинених галузей світового господарства.

Поняття «господарство» характеризується певним видом виробництва, результатом якого є продукт діяльності, що виконує своє основне завдання – задовольняє потреби споживача. Для більш глибокого розуміння готельно-ресторанного господарства необхідно визначити його сутність та уточнити саме поняття[6].

Готельно-ресторанне господарство в сучасних умовах є однією з найбільш динамічно - розвинутих галузей світового господарства. Його сутність полягає в наданні різноманітних послуг, таких як розміщення та харчування, спрямованих на задоволення потреб споживачів з метою отримання прибутку.

Готельно-ресторанне господарство розглядається як комплексна економічна категорія, що є основним детермінантом в індустрії гостинності. Згідно з визначенням ЮНВТО, готельне господарство включає в себе наявність

закладу ресторанного господарства, що підкреслює їх взаємозалежність і важливість у створенні комплексного туристичного продукту[3].

Нинішнє законодавство України не чітко визначає готельно-ресторанне господарство та його статус у сфері туристичних послуг і відомчого підпорядкування. Для забезпечення ефективного функціонування і розвитку цієї галузі доцільно розробити та впровадити відповідні законодавчі акти, які сприятимуть інвестиціям у готельно-ресторанний бізнес і, відповідно, зростанню туристичного потенціалу країни.

Управління готельно-ресторанним господарством має базуватися на активній взаємодії між державою та підприємництвом. Це співробітництво є важливим фактором для соціально-економічного зростання країни і її успішного виходу на міжнародний ринок туризму[4, с.78].

Готельно-ресторанне господарство виступає ключовим детермінантом туристичної індустрії, яка в свою чергу є значущою складовою економіки країни. Ця галузь є потужним каталізатором економічного благополуччя, оскільки вона сприяє розвитку інших галузей національного господарства. Інтеграція готельно-ресторанного господарства у загальний контекст туристичної діяльності підкреслює важливість його ролі у формуванні та розвитку туристичного продукту країни.

Ефективне функціонування галузі туризму потребує постійного пошуку нових шляхів підвищення продуктивності та впровадження інновацій. Це включає в себе вплив на всі аспекти розвитку туристичної індустрії: економічні, соціальні, правові, адміністративні, політичні, культурні та екологічні.

Ресторанне господарство, як один із ключових компонентів готельно-ресторанного сектору, відіграє важливу роль у формуванні інтегральної оцінки соціально-економічного рівня суспільства. Розуміння його стану і впливу дозволяє формувати перспективні стратегії як для представників самої галузі, так і для організацій, що відповідають за нагляд за готельно-ресторанними об'єктами.

Таким чином, готельно-ресторанне господарство не лише сприяє розвитку туризму, але й є важливим фактором у загальному економічному і соціальному розвитку країни, що вимагає узгоджених зусиль усіх зацікавлених сторін для досягнення оптимальних результатів.

Управління готельно-ресторанним господарством є складним процесом, який включає як зовнішні, так і внутрішні аспекти управління. Ось основні елементи цього механізму:

1. Зовнішнє управління: Державне правове й нормативне регулювання(цей аспект базується на дотриманні законів, нормативних актів і стандартів, що стосуються готельно-ресторанного господарства. Держава встановлює правила і умови для функціонування готелів і ресторанів, забезпечує дотримання соціальної політики та захист прав споживачів).
2. Внутрішнє управління: Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства (цей аспект включає в себе внутрішню організацію і управління самими підприємствами - готелями, ресторанами тощо).
3. Ринкові умови: Внутрішнє управління залежить від ринкових умов, таких як попит і пропозиція на ринку послуг, рівень цін, конкурентне середовище тощо. Важливо знати та аналізувати ці фактори для успішного управління.
4. Основні інструменти сучасного маркетингу: Внутрішнє управління включає в себе використання сучасних маркетингових принципів, функцій і методів. Це можуть бути стратегії просування, рекламні кампанії, підтримка клієнтських відносин, управління брендом та інші інструменти, спрямовані на залучення та утримання клієнтів.

Основною метою системи управління є ефективне використання потенціалу готельно-ресторанного господарства для досягнення успіху в бізнесі і відповідно, у залученні і утриманні клієнтів. Це включає постійне редагування стратегій розвитку, комплексний аналіз впливу різних факторів на галузь і адаптацію до змін в суспільстві та економіці.

В Україні існують важливі нормативно-правові акти, які мають на меті стимулювати інвестиційну та туристичну діяльність. Серед них є такі закони, як «Про режим іноземного інвестування», «Про інвестиційну діяльність», «Про податок на додану вартість» і «Про туризм».

Однак, прийняті ці закони і нормативні акти поки що не здійснюються на практиці. Це може свідчити про ряд системних проблем у виконанні законодавства, таких як недостатній контроль за дотриманням законів, бюрократичні перешкоди, корупція чи інші адміністративні та політичні проблеми. Невиконання цих законів може суттєво ускладнювати розвиток інвестиційного та туристичного секторів в Україні, а також знижувати довіру як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів.

1.2. Управління готельно-ресторанним господарством як складовою індустрії туризму в сфері гостинності

Туристична індустрія в Україні включає безліч складових, які надають туристичні послуги і задовольняють потреби в розміщенні та харчуванні. Ця галузь економіки відома своєю стабільністю навіть під час економічних криз, виступаючи ключовим фактором відновлення економічного здоров'я країни і займаючи важливе місце на міжнародному туристичному ринку. Готельне та ресторанне господарство є важливими компонентами сектора гостинності та туризму, що приводять до значних валютних надходжень у країну і служать індикатором культурного та соціально-економічного розвитку.

Розвиток готельно-ресторанного господарства потребує системної уваги, оскільки ефективне управління є ключовим для успішного ведення бізнесу в цій галузі. Сьогодні туризм є однією з провідних галузей у сучасних європейських економіках, що демонструє річний зріст доходів від туристів. На відміну від цього, внутрішній туризм у багатьох країнах став важливим, оскільки туристи перш за все бажають вивчити свою власну країну, а потім - інші країни. Україна спостерігає зараз нові тенденції, такі як сільський та зелений туризм, що сприяють розвитку внутрішнього туризму. Попит на внутрішній туризм у країні

постійно зростає, оскільки він є більш доступним варіантом порівняно з міжнародними поїздками.

Сучасний етап розвитку готельного господарства в Україні відбувається на перехідній фазі економічного розвитку. Вже зроблено значні кроки щодо регулювання розвитку туристичної індустрії та готельно-ресторанного сектору країни. Створення високої якості обслуговування може значно підвищити рівень конкурентоспроможності готельного господарства і досягти більш високих результатів. Особливо важливо забезпечити кваліфікаційний рівень персоналу, що є ключовою умовою для забезпечення високої якості обслуговування [15, с.218].

Сучасне ресторанне господарство в Україні є складним явищем, що тісно пов'язане з економікою, історією, географією, медициною, культурою, спортом та іншими галузями науки і дисциплінами. Класифікація закладів ресторанного господарства подана в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація закладів ресторанного господарства[33]

Тип	Клас	Поняття
Ресторан	«перший» «вищий»	Заклад РГ з високим рівнем комфорту, матеріально-технічного оснащення, кваліфікації працівників, широким асортиментом страв складного приготування, включаючи фірмові, винно-горілчані, тютюнові та кондитерські вироби, з підвищеним рівнем обслуговування в поєднанні з організацією відпочинку споживачів.
Бар	«люкс»	Заклад РГ з барною стійкою, що реалізує алкогольні, безалкогольні, змішані алкогольні та безалкогольні напої, закуски, десерти, кондитерські та булочні вироби.
Кафе		Заклад РГ з обмеженим порівняно з рестораном асортиментом страв, вино-горілчаних напоїв, тютюнових, булочних, кондитерських виробів та покупних товарів.
Їдальня		Заклад РГ з різноманітним асортиментом страв, булочних, кондитерських виробів та покупних товарів.
Закусочна		Заклад РГ з обмеженим асортиментом страв нескладного приготування, призначений для швидкого обслуговування споживачів.

Буфет	Підприємство РГ, обладнане буфетною стійкою, яке реалізує обмежений асортимент готових страв, напоїв, борошняних кондитерських та булочних виробів.
Магазин кулінарних виробів	Підприємства, які реалізують кулінарні та кондитерські вироби, напівфабрикати, деякі продовольчі та супутні товари.
Кафетерій	Заклад РГ самообслуговування з асортиментом страв нескладного приготування та напоїв, торговельний зал якого обладнано торговельно-технологічним обладнанням, призначеним для роздачі їжі.
Фабрика-кухня	Заклад РГ, призначений централізовано готувати та поставляти готову до вживання їжу до різних місць.
Фабрика-заготівельня	Заклад РГ, призначений для механізованого виробництва власної продукції та централізованого забезпечення нею інших закладів РГ та об'єктів роздрібної торгівлі.

Готельно-ресторанний бізнес представляє собою важливу складову сфери послуг. Результатом його діяльності є надання різноманітних послуг. Цей сектор характеризується складною системою, що об'єднує велику кількість підприємств, що створюють оптимальні умови для реалізації туристичних продуктів і послуг гостинності. При цьому важливо мати цінову політику, стратегічне планування та ефективну систему управління, що безпосередньо впливають на успішність сектору [23, с.65]. Сервіс у готельно-ресторанному бізнесі передбачає надання туристичних продуктів та послуг, що задовольняють потреби клієнтів.

Економічна та соціальна роль ресторанного господарства полягає у забезпеченні належного рівня життя населення через задоволення фізіологічних потреб споживачів. Активний розвиток цього сектору вимагає створення нових сегментів громадського харчування для різних цінових категорій, що дає можливість споживачам обирати підприємства, які найбільш відповідають їхнім потребам за обраними критеріями.

З огляду на фінансові виклики, висока прибутковість у закладах готельного та ресторанного господарства стала головною метою. Проте, умови ринку, обмеженість купівельної спроможності більшості населення, відсутність належної системи постачання, дефіцит висококваліфікованого персоналу, а

також неефективна маркетингова стратегія ставлять під загрозу прибутковість значної частини підприємств українського готельно-ресторанного господарства.

1.3. Організаційна культура як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації в індустрії готельно-ресторанного бізнесу

На сьогоднішній день організаційна культура розглядається як ключовий компонент інтелектуального капіталу виробничих організацій. Т. Стюарт включає організаційну культуру до організаційного капіталу разом із системами управління, технічними та програмними засобами, патентами, брендами тощо, розглядаючи її як складову організаційного знання. Е. Брукінг вважає організаційну культуру частиною інтелектуального капіталу, що він називає інфраструктурним капіталом, оскільки вона формує робоче середовище для співробітників компанії.

Дослідження сутності організаційної культури в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів вказують на різноманітність трактувань і підходів до цього явища, що свідчить про його складність та багатогранність. Наприклад, Е. Шейн описує організаційну культуру як систему прийомів і правил, які допомагають співробітникам адаптуватися до зовнішніх умов і інтегруватися внутрішньо в організацію. Французький дослідник Н. Деметр підкреслює, що організаційна культура є системою уявлень, символів, цінностей і моделей поведінки, які об'єднують всіх членів організації [3].

Це означає, що в організації кожен співробітник поділяє спільне розуміння про їхнє підприємство, його економічну і соціальну роль, його місце серед конкурентів і зобов'язання перед клієнтами. Лі Куан Ю, китайський діяч, звертає увагу на те, що організаційна культура має глибокі корені і є реальною цінністю, яка кристалізується у свідомості людей.

Ці різноманітні підходи дозволяють глибше розуміти роль організаційної культури як ключового елементу успішного функціонування підприємства в сучасному бізнес-середовищі [3].

З урахуванням поглядів на організаційну культуру авторів, що її вивчають, можна виділити дві групи: одні вважають, що організаційна культура - це те, чим володіє організація, а інші - те, чим вона є. Ми використаємо перше твердження, тобто розглядатимемо організаційну культуру як інструмент забезпечення міцних конкурентних позицій організації на ринку, як живої відкритої системи, яка повинна вміти розвиватись та адаптовуватись до змін зовнішнього середовища.

На рисунку 1.1 показані основні напрями впливу організаційної культури на зовнішнє та внутрішнє середовище організації.



Рис. 1.1. Напрями впливу організаційної культури[31]

На споживачів організації впливають її працівники, які є не лише її частинами, а й носіями організаційної культури. Це особливо важливо в туристичній сфері, де працівники на практиці є складовою частиною туристичного продукту.

Поведінка працівників турфірми, їхній стиль спілкування та загальний імідж є визначальними для споживачів у формуванні їхнього уявлення про цілі та цінності даної організації, і допомагає їм у виборі.

Імідж організації можна розглядати через призму її соціальної відповідальності, яка є зовнішнім відображенням організаційної культури. Принципи соціальної відповідальності надають туристичній організації конкурентні переваги, такі як підвищення бізнес- та загальносуспільної репутації, зменшення ризиків втрати ринків, покращений доступ до нових ринків та залучення нових клієнтів завдяки поліпшенню репутації.

Адаптивність організації та її здатність до якісного впровадження нововведень залежать від рівня інноваційності організаційної культури. Основні відмінності між інноваційною та консервативною культурами представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Ознаки консервативної та інноваційної культур в організації[31]

Консервативна	Інноваційна
Сильне та однорідне уявлення про себе у вузькому масштабі	Слабке та різноманітне уявлення про себе в широкому масштабі
Чітко визначені норми, цінності та правила	Норми, цінності та правила мають досить широкі межі
Директивний лідерський стиль	Делегуючий лідерський стиль (схильність до імпровізації)
Наявність великої кількості правил як результат сильної дисципліни	Мала кількість правил як наслідок низького рівня дисципліни
Сильні процеси соціалізації	Слабкі процеси соціалізації
Низька терпимість до двоякості	Висока терпимість до двоякості
Чіткість дотримання формальних правил	Можлива зміна формальних правил
Має закриту зовнішню орієнтацію, яка зазвичай короткотермінова та реактивна	Зовнішня орієнтація надзвичайно відкрита і орієнтована на тривалу перспективу

Організаційна культура виявляється потужним стратегічним інструментом, який значно впливає на конкурентоспроможність організації, особливо в туристичній сфері. Вона формує психологічну комфортність серед працівників через сприйняття спільних цінностей та норм, ідентифікацію з організацією, а також усвідомлення своєї важливості для загальної справи. Це робить культуру організації джерелом стабільності та соціальної захищеності для працівників, а також стимулює їх до активних дій на користь розвитку та зростання компанії.

Унікальність організаційної культури як фактору конкурентоспроможності полягає в тому, що вона не так легко копіюється конкурентами, як продукція, технології або структури. Це зумовлено тим, що культура формується на основі

довгострокових цінностей, норм і практик, які зберігаються в організації протягом тривалого часу.

Завдяки високому рівню інноваційності в культурі, організація може швидше реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це дає їй значні переваги на ринку, оскільки працівники мають здатність прогнозувати та адаптуватися до нових умов, що забезпечує сталість і зростання компанії.

Отже, керування організаційною культурою є важливим завданням для ефективного менеджменту, яке дозволяє спрямовувати всі підрозділи і окремих працівників на досягнення спільних цілей, мобілізувати їхню ініціативу та забезпечувати лояльність до компанії.

Висновки до розділу 1

Організаційна культура є ключовим елементом для успішної адаптації та інтеграції організації як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Вона визначається цінностями, нормами, правилами поведінки та способами взаємодії всередині компанії. Організаційна культура формується через різні механізми, такі як корпоративний кодекс, кодекс корпоративної поведінки, етичний чи соціальний кодекс, які визначають взаємовідносини всередині організації та з її зовнішніми партнерами.

Організаційна культура впливає на конкурентоспроможність організації через декілька важливих аспектів:

1. Мотивація та лояльність працівників: Культура, яка підтримує високі стандарти моралі, етики та взаємовідносин, сприяє формуванню мотивації у працівників до досягнення високих результатів. Це підвищує продуктивність та сприяє зниженню витрат.
2. Інноваційність та адаптивність: Культура, що сприяє відкритості до нових ідей та змін, робить організацію більш гнучкою й адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Це важливо для швидкого реагування на ринкові виклики та зміни у споживчих попитах.

3. Управління знаннями: Організаційна культура сприяє формуванню та поширенню знань всередині компанії, що є критичним для успішної конкурентоспроможності в умовах мінливих економічних умов.
4. Створення конкурентних переваг: Культура визначає, як компанія взаємодіє зі своїми клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Вона впливає на спосіб, яким сприймають бренд компанії та її продукти на ринку.

Для підприємств, особливо в умовах зростаючого значення знань та інновацій, важливо активно формувати і розвивати свою організаційну культуру. Це допомагає створювати унікальні конкурентні переваги, забезпечувати стабільність та високу внутрішню та зовнішню лояльність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу в контексті сучасних викликів

В сучасних умовах модернізації державного туристичного регулювання важливо вибрати ефективні інструменти для створення та вдосконалення державних програм розвитку туризму. Це не лише сприятиме поліпшенню вітчизняних державних інститутів, а й комплексно підвищить функціональність систем місцевого самоврядування.

Підприємництво відіграє ключову роль у процесі переходу від адміністративно-командної економіки до соціально спрямованої ринкової. Успішна трансформація неможлива без активної участі підприємців, які вносять необхідні зміни як на мікро-, так і на макроекономічному рівні.

В країнах з розвинутими ринками малий і середній бізнес є основою економіки та стимулює появу новаторських ідей у бізнесі. Україна відстає у цьому процесі, але малі та середні підприємства вже існують у 85 галузях економіки. Проте, держава залишається недостатньо активною у сприянні їхньому розвитку та виведенню на новий рівень. Це ставить підприємців у ситуацію, де вони шукають найменш ризиковані шляхи ведення бізнесу.

Готельне господарство відіграє значну роль у туристичній інфраструктурі, пропонуючи різноманітні види готелів та засобів розміщення. Однак низький рівень розвитку готельних послуг порівняно з потенційними можливостями та нестача високоякісної статистичної інформації ускладнюють дослідження та аналіз сегментації готелів та схожих засобів розміщення.

Таким чином, для ефективного розвитку туристичної галузі в Україні необхідно активно підтримувати мале та середнє підприємництво, модернізувати державне туристичне регулювання з використанням сучасних

інструментів та забезпечити високу якість статистичної інформації для готельного господарства.

Готельно-ресторанний сектор є важливою складовою сфери послуг, який об'єднує діяльність спеціалізованих підприємств, що комерційно надають свої послуги з розміщення та харчування клієнтів [3, с. 64]. В Україні цей сектор перебуває на етапі активної трансформації і розвитку, зокрема, з поступовим адаптуванням до стандартів, характерних для провідних туристичних країн. Розвиток ринку готельних і ресторанних послуг у регіонах враховує відповідну ринкову, культурну та туристичну специфіку, а також спрямований на удосконалення бізнес-процесів.

Протягом останніх семи років спостерігається позитивна динаміка статистичних показників у секторі туризму загалом, а також у готельно-ресторанному бізнесі зокрема. Аналіз показує зростання кількості суб'єктів, які займаються економічною діяльністю в області організації харчування (рис. 2.1).

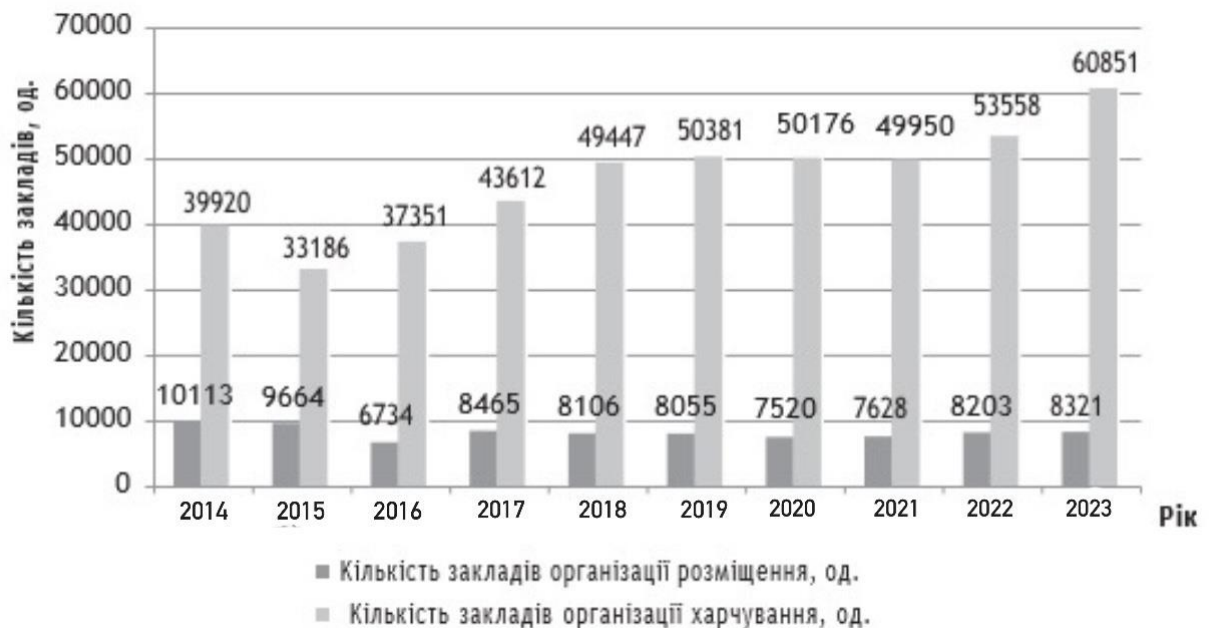


Рис. 2.1. Динаміка статистичних показників у секторі туризму[12]

На кінець 2023 року в Україні функціонувало 60851 підприємств у сфері організації харчування, що на 52% перевищує показник 2014 року і на 13% перевищує попередній період. Понад 90% з них є малими підприємствами. У готельному бізнесі спостерігається стабільність за кількістю суб'єктів

господарювання з 2017 по 2023 рік, але змінюється їх структура за розмірами. У 2019 році малий бізнес становив 78,1%, що на 10% менше, ніж у 2014 році і на 2% менше, ніж у 2022 році, що свідчить про процеси укрупнення і появу мереж готельних закладів інтернаціональних корпорацій. Такі тенденції демонструють швидкий розвиток сектора до 2020 року, що підкріплюється економічними показниками підприємств цієї галузі. У період з 2017 по 2023 роки чисельність працівників у готельно-ресторанному бізнесі коливалася: у сфері харчування зросла на 12%, а у галузі тимчасового розміщення зменшилася на 19%, що частково пов'язано з подіями в Криму та конфліктом, які вплинули на туристичний ринок України. Однак з 2021 року спостерігається збільшення чисельності працівників у готельному бізнесі, що свідчить про поступове відновлення економічного розвитку галузі.

Аналізуючи обсяги надання послуг у готельно-ресторанному бізнесі за підгалузями, можна відзначити значне зростання діяльності ресторанного сектору, який майже подвоївся за аналізований період. Обсяги надання готельних послуг також зросли на 91% в фінансовому вираженні. Цей розвиток, на наш погляд, зумовлений підвищенням рівня технологічного оснащення, розширенням асортименту і популяризацією послуг з харчування серед населення, а також зміною культури споживання[12].

Значний розвиток галузі протягом 2017–2022 років підтверджують показники зростання прибутків у готельному (+1070%) та ресторанному (+353%) бізнесі, а також збільшення питомої ваги прибуткових підприємств в середньому на 10% і досягнення високого рівня рентабельності. Усі ці показники свідчать про перспективи розвитку та зростання ролі сфери гостинності в національному господарстві, яка відновилася після значного спаду, пов'язаного з подіями 2014 року.

Попри позитивну динаміку у період з 2017 по 2023 роки, починаючи з березня 2020 року сфера гостинності зіткнулася з кризою через непередбачувані та об'єктивні обставини, а саме – розгортання пандемії COVID-19 і введення військового стану та відповідних обмежувальних заходів.

Таблиця 2.1.

Динаміка показників економічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні[12]

Показник	Рік					Приріст 2023р. до 2019р.,%	Приріст 2023р. до 2022р.,%
	2019	2020	2021	2022	2023		
Чисельність зайнятих осіб, тис. осіб							
Діяльність із забезпеченням стравами та напоями	209	169	183	224	235	12,3	5,0
Тимчасове розміщування	58	39	41	46	47	-19,9	2,1
Обсяги виробництва та реалізації, млн грн							
Діяльність із забезпеченням стравами та напоями	10678	15970	20654	26006	30620	186,8	17,7
Тимчасове розміщування	6049	7114	8895	10694	11582	91,5	8,3
Обсяги прибутку до оподаткування, млн грн							
Діяльність із забезпеченням стравами та напоями	421	788	1239	1312	1905	353	45
Тимчасове розміщування	368	890	3061	3081	4301	1070	40
Питома вага прибуткових підприємств, %							
Діяльність із забезпеченням стравами та напоями	61,5	74,8	71,8	353	353	10,9	-0,8
Тимчасове розміщування	53,5	62,2	62,4	66,2	66,3	12,8	0,1
Рентабельність операційної діяльності, %							
Діяльність із забезпеченням стравами та напоями	-1,2	2,4	3,8	3,6	4,9	6,1	1,3
Тимчасове розміщування	-5,4	-5,5	16,2	19,8	22,2	27,6	2,4

За даними експертів громадської організації «Центр прикладних досліджень», пандемія COVID-19 тяжко вразила ресторанний бізнес, особливо в перші місяці карантину, коли заборонено було відвідування закладів харчування. Ресторани змушені були витратити кошти на утримання персоналу, території, охорони та комунальні послуги при значному зниженні прибутків. За результатами карантину у березні – червні 2020 року було зменшено приблизно на 15% персоналу в цій галузі.

Готельний бізнес також постраждав від карантинних обмежень. Незважаючи на заходи з зменшення витрат на утримання номерного фонду, обсяги наданих послуг в першому кварталі 2020 року зменшилися на 76% порівняно з аналогічним періодом 2019 року. Це призвело до звільнення

персоналу і погіршення рентабельності. Управління готелів перейшло на дистанційний режим роботи[25].

Обидва сектори – ресторанний та готельний бізнес – зазнали великих втрат через пандемію, і їм довелося шукати шляхи адаптації до нових умов функціонування.

За період січень–серпень 2020 року обсяги капітальних інвестицій у сфері тимчасового розміщення та організації харчування склали 1020,9 млн гривень, що становить 46% від обсягів за аналогічний період 2019 року. Зокрема, на тимчасове розміщення було вкладено 460 млн гривень (70% порівняно з попереднім роком), а на діяльність із забезпечення стравами та напоями – 561 млн гривень (37% від попереднього періоду).

У готельній індустрії спостерігається незначне зменшення інвестиційних вкладень, що пов'язане з обмеженими можливостями інвесторів вкладати кошти у нерухомість у періоди фінансової нестабільності та відкладеним попитом на відповідні послуги. Сфера ресторанного бізнесу, у свою чергу, має менш позитивні прогнози, оскільки економічне відновлення галузі залежить від платоспроможності населення, ділової активності та міжнародної мобільності, що відбито на інвестиційних очікуваннях.

Сфера готельно-ресторанного бізнесу є нестабільною і суттєво залежить від макроекономічних факторів, конкуренції та зовнішньоекономічних відносин. Для забезпечення стабільності і розвитку заклади використовують різноманітні стратегії адаптації в функціональній, товарній, фінансовій та соціальній сферах. Наступ пандемії став непередбачуваним ударом як для готельно-ресторанного бізнесу, так і для економіки в цілому.

Проведені дослідження показали, що суб'єкти господарювання в період карантинних обмежень найбільше відчували наступні проблеми:

1. Слабкий рівень державної підтримки підприємців: Бізнесам було складно отримати достатню державну підтримку для подолання кризових обставин.

2. Необхідність виплачувати постійні витрати в повному обсязі: Оренда, заробітна плата, страхування та комунальні послуги мали високі витрати, які треба було покривати навіть при замороженні значного обсягу операцій.
3. Додаткові витрати на карантинні умови: Бізнеси змушені були вкладати кошти в заходи безпеки та гігієни, що стало додатковим фінансовим навантаженням.
4. Відсутність або складність отримання податкових пільг: Відсутність чи складність процедур отримання податкових пільг у період карантину ускладнила фінансове планування підприємств.
5. Неможливість бюджетування операційної діяльності: Непередбачуваність кризових процесів та їх наслідків ускладнила бюджетування і планування операцій підприємств[25].

Ці проблеми виявилися особливо складними для бізнесу у готельно-ресторанній галузі під час карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19.

Підтримуємо думку авторів Стегней М. І. та Хаустової К. М., що «адаптація до нових умов потребує розроблення конкурентних стратегій, що враховують нові макро- та мікроекономічні чинники, і посилення заходів безпеки для туристів, пристосування готельних продуктів і послуг під існуючу ситуацію та нові потреби цільових аудиторій, налагодження ефективних комунікацій та активного впровадження нових технологій, зокрема інформаційних» [8, с. 170].

Проблема відновлення та розвитку бізнесу у сфері туризму та гостинності під час пандемії COVID-19 на сьогоднішній день вимагає комплексного підходу та активної взаємодії між підприємствами галузі. Одним із можливих шляхів вирішення цієї проблеми є створення комбо-готелів.

Комбо-готелі представляють собою форму співпраці в індустрії гостинності, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, особливо малих. Це формування спільних готельних комплексів або мережі, що поєднують різні готелі або ресторани під одним брендом або управлінням. Такий

підхід дозволяє малим підприємствам зберегти конкурентоспроможність та відновити свою діяльність, а середнім і великим підприємствам забезпечити подальший розвиток на національному рівні.

Однак успіх виходу з кризових умов для підприємств готельного та ресторанного бізнесу залежить від декількох ключових факторів:

1. Економічна ситуація: Стабільність економіки і доходів населення є важливими факторами для попиту на готельні та ресторанный послуги.
2. Епідеміологічна ситуація: Швидкість зняття карантинних обмежень та контроль над поширенням COVID-19 визначають можливість повернення до звичайного режиму роботи підприємств.
3. Ділова активність: Відновлення ділової активності, проведення масових заходів і подій сприяють збільшенню попиту на готельні та ресторанный послуги.
4. Темпи вакцинації: Прискорена вакцинація населення допомагає знизити ризики вірусного захворювання і сприяє відновленню довіри клієнтів до готельних і ресторанных закладів.

Урядом було розроблено ряд ініціатив для активізації ділової активності у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу та забезпечення сприятливих умов для виходу з кризи, спричиненої пандемією COVID-19:

1. Підтримка внутрішнього авіа- та залізничного сполучення: Запровадження можливих державних дотацій для зменшення вартості квитків на авіаперевезення та залізничний транспорт сприяє збільшенню доступності подорожей в межах країни.
2. Туристичні ваучери та кредитні лінії: Розробка та впровадження туристичних ваучерів та кредитних ліній для внутрішнього туризму, які можуть включати українську туристичну картку без оподаткування, спрямовані на підтримку туристичних підприємств та стимулювання відпочинку в Україні.
3. Скасування зобов'язань по сплаті ПДВ і податку на прибуток: Продовження періоду скасування обов'язків по сплаті ПДВ і податку на

прибуток для об'єктів розміщення та кейтерингу сприяє зменшенню фінансових труднощів у готельному та ресторанному бізнесі.

4. Використання мобільних застосунків для збору даних: Залучення мобільних застосунків для збору даних про постачальників туристичних послуг, що в подальшому використовується для реструктуризації туристичної статистики, дозволяє ефективніше відстежувати та аналізувати ринкові тенденції.
5. Прискорення заходів на внутрішньому ринку: Продовження та прискорення виконання заходів, зазначених в «Дорожній карті конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні», спрямованих на реструктуризацію статистики, зміни в законодавчих актах та реорганізацію управління в галузі туризму.
6. М'яке реагування: Введення передових заходів «м'якого реагування», зокрема, дозвіл на організацію відкритих майданчиків (терас) для ресторанів і кафе в громадських місцях, що сприяє збереженню соціальної дистанції та безпеки, а також збільшує потенційні обсяги обслуговування клієнтів.
7. Моніторинг та участь у міжнародних угодах: Ретельний моніторинг, підтримка та участь в будь-яких двосторонніх і багатосторонніх угодах, що стосуються міжнародного туризму та туристичної мобільності, сприяє залученню зарубіжних туристів і покращує міжнародну репутацію країни.

Ці ініціативи спрямовані на підтримку та стимулювання готельно-ресторанного бізнесу та сфери туризму в Україні в умовах пандемії та економічних труднощів, що дозволяє підприємствам ефективніше виходити з кризових умов і знову забезпечувати стабільний розвиток.

Узагальнюючи, при поступовому відновленні бізнес-процесів, відновленні міжнародних та внутрішніх зв'язків та уникненні тривалих карантинних обмежень, готельно-ресторанна сфера має можливості відновитися і перейти до подальшого зростання. За словами експертів, ця криза виявилася

випробуванням, що створило можливість переглянути позиціонування та ефективність бізнес-процесів більшості готелів і закладів громадського харчування. Ресторатори значно вдосконалили системи харчової безпеки та персонального захисту відвідувачів і готові працювати навіть при 50% заповненості.

У відповідь на цю кризу суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу повинні розробити власні оперативні плани на випадок погіршення епідеміологічної ситуації в Україні та світі. Ці сценарії повинні враховувати можливе скорочення персоналу, структурування переміщень, довгострокове збереження інвестицій та збереження критичного кваліфікованого персоналу, включаючи надання їм продуктивних наборів. Кожне підприємство у готельно-ресторанній сфері повинно розробити унікальну конфігурацію, яка включає пропозиції споживчої цінності власного продукту, створення ланцюжка доданої вартості на основі наявних ресурсів та захоплення ринкового сегменту, що трансформує їх пропозицію у дохід [1, с. 115].

Узагальнюючи, при поступовому відновленні бізнес-процесів, відновленні міжнародних та внутрішніх зв'язків та уникненні тривалих карантинних обмежень, готельно-ресторанна сфера має можливості відновитися і перейти до подальшого зростання. За словами експертів, ця криза виявилася випробуванням, що створило можливість переглянути позиціонування та ефективність бізнес-процесів більшості готелів і закладів громадського харчування. Ресторатори значно вдосконалили системи харчової безпеки та персонального захисту відвідувачів і готові працювати навіть при 50% заповненості.

У відповідь на цю кризу суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу повинні розробити власні оперативні плани на випадок погіршення епідеміологічної ситуації в Україні та світі. Ці сценарії повинні враховувати можливе скорочення персоналу, структурування переміщень, довгострокове збереження інвестицій та збереження критичного кваліфікованого персоналу, включаючи надання їм продуктивних наборів. Кожне підприємство у готельно-ресторанній сфері

повинно розробити унікальну конфігурацію, яка включає пропозиції споживчої цінності власного продукту, створення ланцюжка доданої вартості на основі наявних ресурсів та захоплення ринкового сегменту, що трансформує їх пропозицію у дохід.

2.2. Оцінка управлінського впливу регулювання поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства

У сфері готельно-ресторанного господарства якість обслуговування є критичним елементом, що визначає репутацію закладу і часто визначається оцінкою гостей щодо рівня і якості послуг. Персонал в цьому контексті відіграє ключову роль, оскільки від його поведінки та взаємодії з клієнтами залежить ступінь їх задоволення.

У сучасних умовах постіндустріального суспільства значення персоналу для готельно-ресторанного бізнесу особливо велике. Ефективне управління поведінкою персоналу важливо для забезпечення успішної діяльності підприємства. Це вимагає розробки системи управління, яка охоплює всі аспекти взаємодії персоналу з клієнтами та між собою.

Дослідження таких складних понять, як управління персоналом в готельно-ресторанному господарстві, потребує застосування методології, що дозволяє розглядати персонал як об'єкт управління. Це дозволяє не лише визначити сутність цих процесів, а й розглядати їх як цілісне утворення з власними особливостями та закономірностями функціонування.

Методологія управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі передбачає систематичний підхід до формування поведінки персоналу, спрямованої на досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства.

Від якості взаємодії персоналу в процесі виконання трудових обов'язків залежить ступінь задоволення потреб клієнтів. Форми прояву поведінки персоналу впливають на результати роботи і спостерігаються через поведінкові події, які є ключовими в управлінні.

Термін «поведінкова подія» означає «різні форми поведінки, пов'язані з роботою, які впливають на її результати»[2]. Поведінкові події можуть бути функціональними, тобто сприяють виконанню виробничих завдань, або дисфункціональними, які відволікають від завдань або негативно позначаються на їх виконанні.

Аналіз поведінкових подій у контексті спостереження за різними формами їх прояву узагальнено і систематизовано автором, що представлено на рис. 2.2.

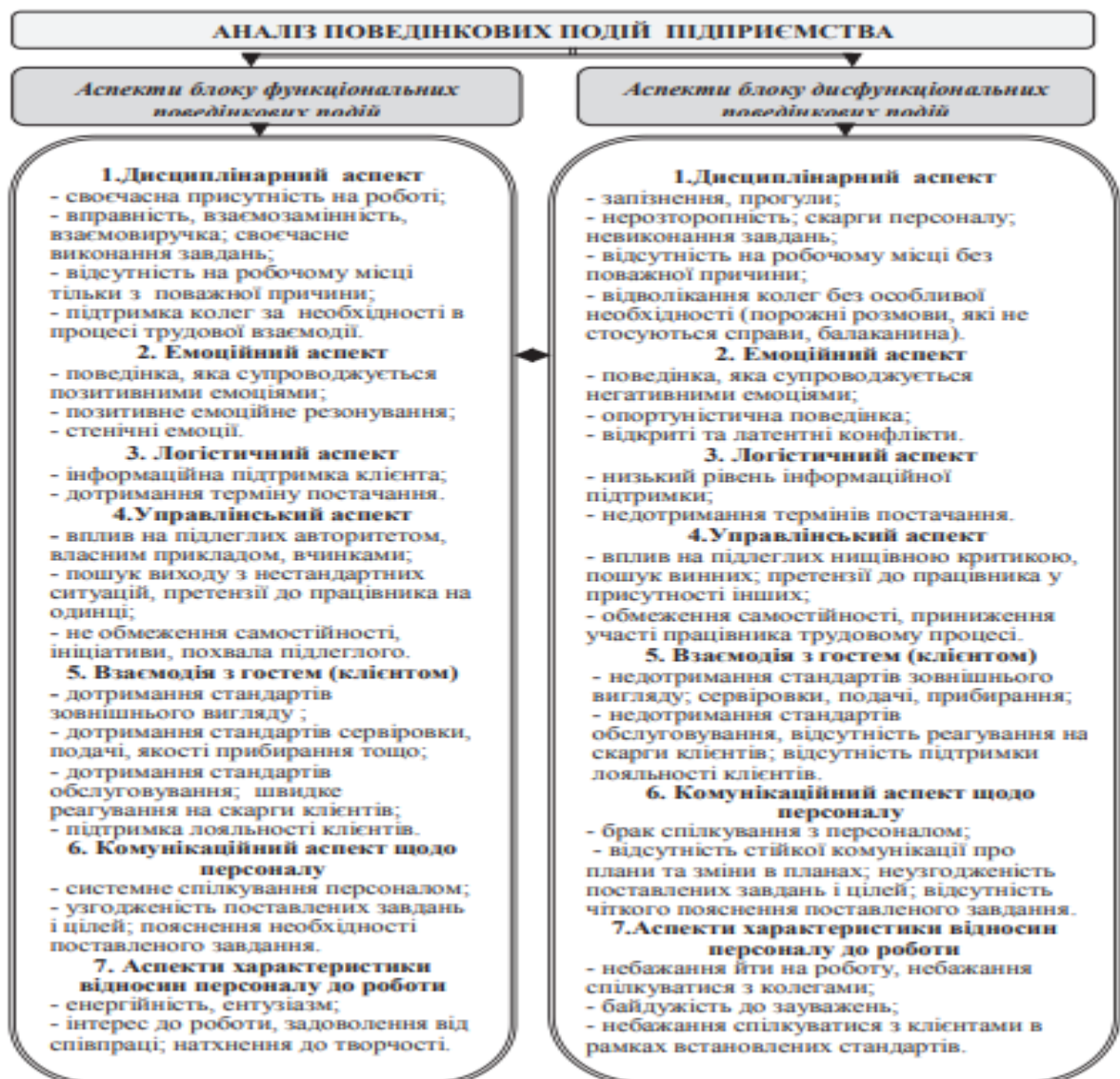


Рис. 2.2. Аналіз поведінкових подій підприємств

На основі даних рисунку 2.2, поведінкові події в контексті спостереження різних форм прояву поведінки можна аналізувати з різних аспектів, таких як дисциплінарний, емоційний, логістичний, управлінський, комунікаційний, а також взаємодія з клієнтами та загальна відносини персоналу до роботи.

Після визначення ключових позицій поведінкових подій на основі кількісної оцінки частоти їх прояву може проводитися функціональний ABC-аналіз. Цей підхід включає в себе аналіз антецедентів (передумов), поведінки та наслідків [3, с. 450].

З функціонального аналізу ABC випливає, що управління поведінкою персоналу має будуватися на основі розуміння передумов, які впливають на поведінку на рівні індивідів, груп та організацій, а також усвідомлення наслідків цих дій. Позиція підприємства щодо визначення наслідків поведінкових подій визначається управлінським впливом.

Основою для поведінкових норм на підприємстві є високі стандарти корпоративної культури, взаємоповага до особистості, групи та організації. Це вимагає системного управлінського впливу для забезпечення відповідності цим нормам поведінки.

Управління на формальному рівні забезпечує стандартизацію та нормативну базу впливу, що відкрито оголошується і контролюється. Воно використовується для створення рамок та правил, які регулюють поведінку працівників в організаційному середовищі. Другий рівень управління поведінкою персоналу — це сутнісний рівень, який охоплює ціннісні чинники на рівні індивідів та груп.

На рівні індивідуальних працівників це включає комплекс їх переконань і ставлення до діяльності підприємства, їх залученість до роботи, бажання виконувати свої обов'язки і навіть перевершувати встановлені стандарти, а також інтерес до успіхів команди підприємства.

Для виявлення комплексу переконань і ставлення до роботи персоналу на цьому рівні, важливо користуватися оптико-електронними пристроями для візуального контролю, а також документами організаційного, організаційно-

розпорядчого та організаційно-методичного характеру, які регламентують завдання, функції, права і обов'язки підрозділів і персоналу, а також забезпечують зворотний зв'язок.

Третій, прихований рівень, охоплює менш помітні, менш усвідомлені і менш передбачувані поведінкові реакції персоналу. Це може включати реакції на вимоги, які не можуть бути виконані, нереалістичні терміни виконання завдань, роботу поза робочим часом, неясність у прийнятті рішень керівництвом, відсутність зворотного зв'язку, проблеми з комунікацією, непередбачені обставини і недоліки у робочому графіку.

Управління на прихованому рівні вимагає уваги до таких аспектів, як комунікація, чіткість вимог і стандартів, а також до управлінських рішень і процесів, що дозволяє вчасно виявляти і вирішувати складні ситуації на підприємстві.

Методологія оцінки результативності полягає визначенні того, що саме буде вимірюватися, тобто показників результативності, і способу їх вимірювання [6]. Для діагностики поведінкових реакцій та своєчасного попередження дисфункціональної поведінки персоналу запропоновано методику оцінки збалансованості поведінкового континууму в готельно-ресторанному бізнесі.

Ця методика узагальнює показники взаємодії та відповідності між можливостями та вимогами діяльності підприємства і персоналу, що відображає профіль збалансованості їхньої взаємодії. В сутності цієї методики розглядається профіль в контексті узагальнених показників взаємодії, що відображають баланс між можливостями підприємства і вимогами персоналу.

Це дозволяє моніторити зміни у професійній поведінці працівників під час трудового процесу і вчасно реагувати на непередбачувані поведінкові реакції. Збалансованість профілю оцінки поведінкового континууму в персоналі готельно-ресторанного бізнесу полягає в урахуванні взаємозв'язків між усіма цими показниками, оскільки ігнорування одного може вплинути на інші.

Американський дослідник у менеджменті Генрі Мінцберг відзначав: «Організації прагнуть формалізувати поведінку своїх співробітників, щоб

знизити її варіативність та, в кінцевому підсумку, здати її під контроль та керування. Головна причина формалізації – це потреба в координації дій».

Основаючись на оцінці профілю збалансованості поведінкового континууму в діяльності персоналу готельно-ресторанного бізнесу, підприємство може прогнозувати ймовірність виникнення ризиків і негативних наслідків, а також своєчасно коригувати управлінські можливості щодо поведінки персоналу (рис. 2.3.).

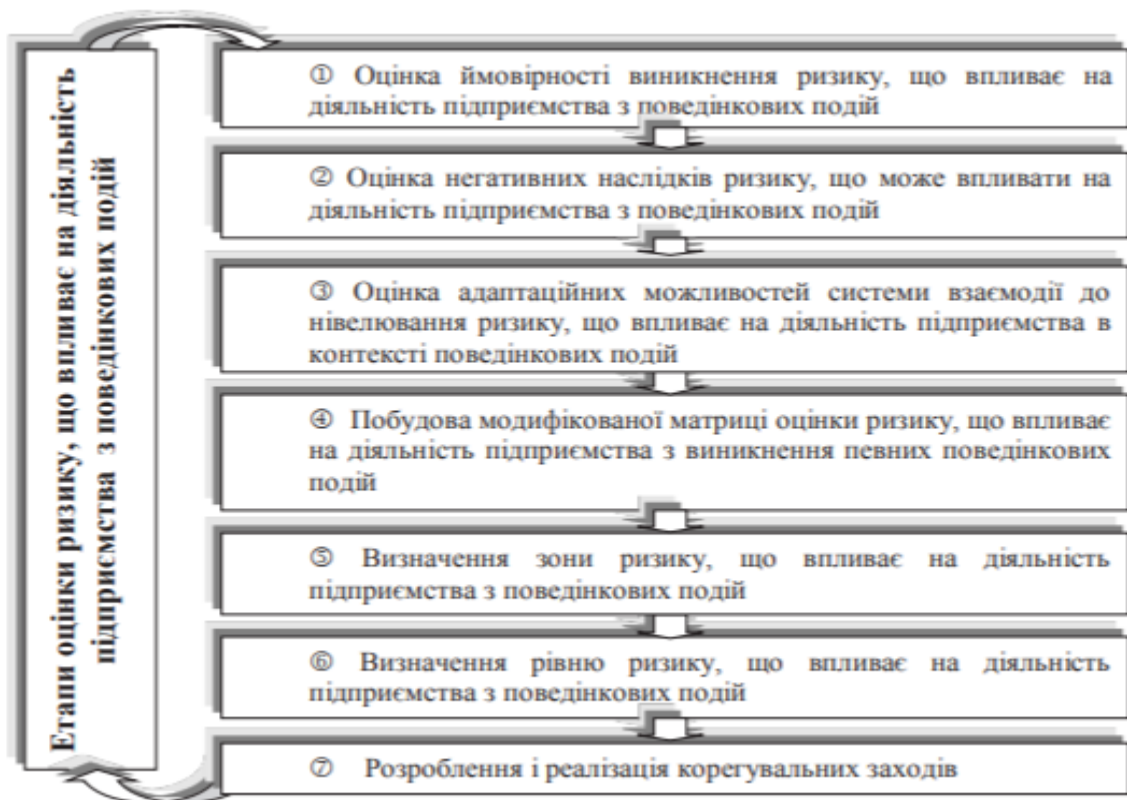


Рис.2.3. Рекомендовані етапи оцінки ризику щодо управління поведінкою персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства

Дослідження показали, що розвиток готельного та ресторанного бізнесу в Україні до 2019 року раптово зазнав пригальмування через пандемію COVID-19 і введені обмежувальні заходи. Багато підприємств зазнали збитків, скоротили персонал і стали стикатися з невизначеністю щодо майбутньої діяльності. Однак цей період також змусив підприємців переглянути неефективні бізнес-процеси, змінити стратегії розвитку і маркетингову політику, а також активно впроваджувати інноваційні технології та цифрові продукти.

Відновлення галузі в постпандемічний період потребує спільних зусиль держави, підприємців і місцевої влади. Ці заходи мають спрямовуватися на створення безпечних умов для надання послуг громадянам, покращення бізнес-клімату та полегшення адаптації бізнесу до нових умов.

Рівні управлінського впливу грають ключову роль у регулюванні поведінкових подій персоналу в готельно-ресторанному господарстві. Методика оцінки збалансованості поведінкового континууму діяльності персоналу є важливим інструментом для комплексної діагностики поведінкових реакцій і своєчасного попередження дисфункціональної поведінки. Рекомендовані етапи оцінки ризиків в управлінні поведінкою персоналу сприяють виявленню потенційних загроз та дозволяють їх уникнення і вчасне усунення.

Отже, ефективне управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства сприяє задоволенню і лояльності клієнтів, що є важливим фактором для конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведені дослідження показали, що розвиток готельного та ресторанного бізнесу в Україні до 2019 року раптово зазнав пригальмування через пандемію COVID-19 і введені обмежувальні заходи. Багато підприємств зазнали збитків, скоротили персонал і стали стикатися з невизначеністю щодо майбутньої діяльності. Однак цей період також змусив підприємців переглянути неефективні бізнес-процеси, змінити стратегії розвитку і маркетингову політику, а також активно впроваджувати інноваційні технології та цифрові продукти.

Відновлення галузі в постпандемічний період потребує спільних зусиль держави, підприємців і місцевої влади. Ці заходи мають спрямовуватися на створення безпечних умов для надання послуг громадянам, покращення бізнес-клімату та полегшення адаптації бізнесу до нових умов.

Рівні управлінського впливу грають ключову роль у регулюванні поведінкових подій персоналу в готельно-ресторанному господарстві. Методика оцінки збалансованості поведінкового континууму діяльності персоналу є

важливим інструментом для комплексної діагностики поведінкових реакцій і своєчасного попередження дисфункціональної поведінки. Рекомендовані етапи оцінки ризиків в управлінні поведінкою персоналу сприяють виявленню потенційних загроз та дозволяють їх уникнення і вчасне усунення.

Отже, ефективне управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства сприяє задоволенню і лояльності клієнтів, що є важливим фактором для конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

3.1. Шляхи підвищення ефективності управління готельно-ресторанним бізнесом в Україні

Сучасний туристичний готельний бізнес стикається з високою невизначеністю і динамічними змінами, що стає його головним викликом. Україна має обмежений досвід управління кризовими ситуаціями в туристичному секторі, хоча країна регулярно стикається з різними видами криз, такими як фінансові та політичні нестабільності, військові конфлікти та інші. Туристичний готельний бізнес пережив значні коливання в 2008-2009 і 2014-2015 роках, що призвели до зниження кількості ділових подій та туристичних потоків.

Починаючи з 2020 року, криза, спричинена пандемією COVID-19, значно вплинула на туристичний готельний сектор. Конкуренція між готелями та іншими місцями розміщення різко зростає, вимушуючи бізнес адаптуватися до нових умов і активно шукати шляхи збереження та привернення клієнтів.

Такі умови вимагають від готелів розроблення адаптивних стратегій, ефективного кризового управління та інноваційних підходів для відновлення після кризових періодів.

Антикризове управління в умовах загрози COVID-19 передбачає залучення різних навичок із різних економічних сфер для ефективного ухвалення рішень вищим керівництвом туристичних готельних підприємств.

Основні аспекти цього управління:

1. Управління наслідками кризових ситуацій: це включає стратегії для мінімізації фінансових втрат, відновлення іміджу готелю, забезпечення досягнення бізнес-цілей і виконання місії в умовах кризи.

2. Управління надзвичайними ситуаціями: вимагає миттєвої реакції на кризові ситуації, які можуть загрожувати життю та безпеці працівників, а також майновим ресурсам та навколишньому середовищу.
3. Управління подіями: охоплює управління ситуаціями, які виходять за рамки звичайних процесів і вимагають особливої уваги керівництва.
4. Управління безперервністю бізнесу: передбачає здатність готелів продовжувати надавати послуги на прийнятному рівні під час кризових ситуацій і відновлювати процеси надання послуг після криз.
5. Аварійне відновлення IT-інфраструктури: включає реагування та відновлення IT-систем і активів для забезпечення безперебійного обслуговування клієнтів і надання готельних послуг.

Ці підходи допомагають готелям впоратися з непередбачуваністю та забезпечують їхню готовність до кризових ситуацій, що сприяє збереженню стійкості та конкурентоспроможності в умовах надзвичайних обставин, таких як пандемія COVID-19.

Основні причини слабкості антикризового управління туристичного готельного бізнесу в Україні та здатності ефективно боротися з кризовими ситуаціями можна виділити наступні:

1. Нездатність визначити стратегічну ціль і керувати пріоритетами стратегічного розвитку: Відсутність чіткої стратегії ускладнює планування дій під час кризових ситуацій, що може призвести до розірвання пріоритетів і невпевненості в діях.
2. Відсутність узгодженого реагування на рівні всієї організації: Недостатня координація і співпраця між відділами та рівнями управління ускладнює швидке та ефективне реагування на кризові ситуації.
3. Бюрократія та відсутність повноважень щодо ухвалення рішень: Занадто складні процедури в прийнятті рішень можуть призвести до затримок у реакції на кризові явища, ослаблюючи відповідь керівництва.

4. Відсутність кризового спілкування: Слабкі зв'язки у внутрішній та зовнішній комунікації ускладнюють здатність ефективно координувати дії під час кризи і управляти репутаційними аспектами.
5. Недостатність механізмів управління наслідками кризових ситуацій: Фокус на тактичних діях може затримати розробку стратегічних рішень для подолання кризи і підготовки до майбутніх викликів.
6. Недостатній рівень оцінювання кризових ситуацій і попередньої реакції: Недооцінка або несвоєчасне розпізнавання кризових явищ може призвести до запізнення у впровадженні необхідних заходів для їх подолання.

У контексті сучасної економіки, де кризові ситуації відіграють значущу роль, важливо розвивати і вдосконалювати інструменти та методи управління, що дозволяють забезпечувати стійкість та ефективність туристичного готельного бізнесу навіть у непередбачуваних умовах.

Б. Паттерсон, Б. Хаупт і Л. Азеведо [3] підтримують думку, що антикризове управління слід розглядати з урахуванням розроблення програм дій для виходу з кризових ситуацій, особливо в умовах негативних впливів на організацію. Хоча такий підхід може здаватись обмеженим, він дозволяє вирішити ключові питання для подальшого існування туристичного готельного бізнесу. Розроблення суттєвих аспектів антикризової програми має вирішальне значення для періоду після кризи, який може тривати кілька років.

Сьогодні антикризове управління в готельному бізнесі спрямоване на зменшення наслідків пандемії через стратегічний менеджмент, спрямований на підтримку операційної активності готелів і виходу з кризового стану з мінімальними затратами. Цей комплексний підхід передбачає розвиток напрямів як з боку держави, так і від менеджменту туристичного готельного бізнесу. Структурно-логічна схема формування антикризової програми на рівні менеджменту туристичного готельного бізнесу представлена на рисунку 3.1.

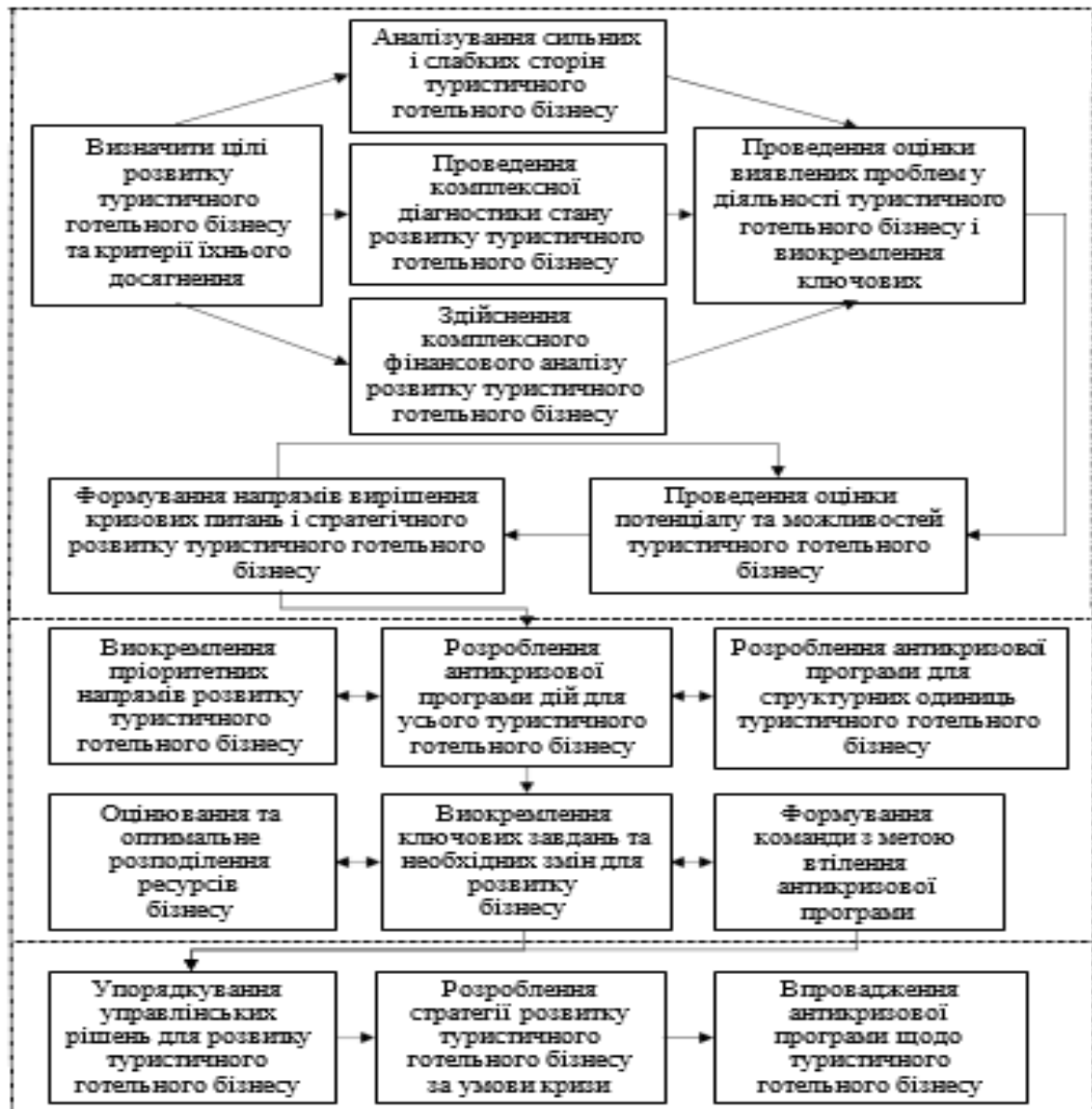


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема формування антикризової програми на рівні менеджменту туристичного готельного бізнесу

На початковому етапі виконання такої програми передбачається проведення комплексної діагностики стану розвитку туристичного готельного бізнесу, оцінка виявлених проблем, виокремлення ключових аспектів, аналіз потенціалу та можливостей бізнесу. У цей процес долучаються експерти, які можуть бути внутрішніми членами команди або зовнішніми консультантами, за потреби. У кризових умовах зазвичай організовується антикризова група, що складається з представників основних структурних одиниць організації, для координації дій і реагування на виклики ситуації.

Оцінка проводиться за кількома напрямками: організаційна структура, укомплектованість персоналом, відповідність стандартам, фінансовий стан, організаційна динаміка та якість послуг. Додатково необхідно провести аналіз зовнішніх чинників: аудит відносин з партнерами, аудит відносин з постачальниками та аудит відносин із зацікавленими сторонами (державні органи, туристичні компанії, агенти, корпоративні клієнти тощо). Завданням є порівняння отриманих даних не з попередніми, а з запланованими показниками [19].

Після підведення підсумків проведення оцінки формуються напрями вирішення кризових питань і вибираються пріоритетні напрями розвитку туристичного готельного бізнесу. Ці аспекти є основою для розроблення антикризової програми дій як для всього туристичного готельного бізнесу, так і для його структурних підрозділів.

Під час формування антикризової програми рекомендується передбачити три сценарії: швидке повернення до стабілізації (декілька місяців), середньострокове повернення до стабілізації (рік) і повільне відновлення з кризи (понад рік). Важливо скласти прогноз для кожного з цих сценаріїв і проаналізувати їх вплив на грошовий потік бізнесу. Також доцільно встановити відкриті канали зв'язку з власниками, замовниками, постачальниками та іншими суб'єктами господарювання, що можуть мати обмежену розрахункову здатність.

У процесі формування підходу щодо подолання кризових ситуацій у туристичному готельному бізнесі важливо враховувати та здійснювати узгоджені кроки. Логічно-послідовна схема взаємопов'язаних дій щодо виходу із кризової ситуації включає такі елементи:

Опрацювання досвіду виходу із попередніх кризових ситуацій. Цей етап ґрунтується на оцінці здатності менеджерів туристичних готелів адаптуватися до нової ситуації, їх компетентності та професійної підготовки для швидкого реагування на кризові становища. Важливо враховувати попередній досвід – як успішний, так і неуспішний – управління кризовими ситуаціями.

Критична оцінка нової інформації. Необхідно вміло використовувати кваліфікований підхід до пошуку потрібної інформації, проводити детальний аналіз та оцінку нових даних. Отримані результати слід застосовувати для розроблення інноваційних стратегій вирішення проблемних питань.

Зміна підходу щодо виходу із кризової ситуації. Варіанти виходу можуть включати успішне подолання кризи або екстремальні міри, такі як ліквідація підприємства. Необхідно розробляти нетрадиційні заходи, змінювати стратегію і підхід до ситуації, використовувати нові інструменти та інновації для максимізації ефективності виходу з кризи.

Залученість усіх членів команди. Важливо підвищувати обізнаність і розуміння ситуації серед всіх працівників. Креативні члени команди повинні активно брати участь у пошуку інноваційних рішень та стратегічному плануванні, що дозволяє впливати на розвиток ситуації.

Комунікація і інформування про рішення та дії. Створення контрольованого віртуального операційного центру сприяє зближенню персоналу та забезпечує ефективну комунікацію. Важливо забезпечити прозорість та відкритість в комунікації керівництва з персоналом у процесі кризового управління.

Ці кроки утворюють фундаментальну основу для успішного управління кризовими ситуаціями в туристичному готельному бізнесі, забезпечуючи адаптивність та здатність до інноваційного розвитку в умовах невизначеності та змін.

Управління туристичним готельним бізнесом у кризовій ситуації вимагає від менеджменту комплексного підходу до організації дій з метою відновлення фінансово-економічних показників до попередніх рівнів. Ось ключові кроки та стратегії, які слід враховувати:

Представлення плану дій з виходу на докризові фінансово-економічні показники:

Роз'яснення ролі кожного працівника та структурної одиниці: Важливо чітко визначити завдання для кожного співробітника в контексті виходу з кризи. Наприклад, фінансовий відділ відповідає за аналіз і управління грошовим

поток, маркетинг - за залучення нових клієнтів тощо. Роз'яснення ролей допомагає кожному зрозуміти свою відповідальність та внести максимальний внесок у загальний успіх підприємства.

Розділення повноважень для вироблення та впровадження антикризових рішень:

1. Забезпечення належної кількості працівників: Важливо мати достатньо кваліфікованого персоналу, який може ефективно виконувати свої обов'язки під час кризових ситуацій.
2. Формування списків працівників з антикризового управління: Створення команди з ключових спеціалістів, які відповідатимуть за рішення і керування процесами в умовах кризи.
3. Підтримка чинного комунікаційного плану: Забезпечення ефективного обміну інформацією та комунікації з усіма членами команди, що дозволяє уникнути непорозумінь та швидше реагувати на зміни.
4. Вироблення спільного погляду на ситуацію та єдиного напрямку дій:

Інтегрований підхід до аналізу та планування: Залучення різних фахівців із різних відділів для аналізу кризової ситуації та розробки стратегії виходу з неї.

Організація процесів ефективного управління працівниками та збереження кадрів:

1. Збереження ключових працівників: Оптимізація команди, збереження найкращих фахівців, які мають високу додану вартість для підприємства.
2. Використання заощаджених коштів: Частина заощаджених коштів може бути направлена на стимулювання та утримання ключових кадрів, що допоможе зберегти довіру до менеджменту та підтримати ефективність бізнесу в умовах кризи.

Ці кроки дозволять менеджменту туристичного готельного бізнесу ефективно керувати кризовою ситуацією, зберігати стабільність та готовність до інноваційного розвитку в майбутньому.

Вигідніше виставилося тих роботодавців, які заздалегідь почали акцентувати увагу не лише на фінансових аспектах перед початком кризи. Бізнес

з розвиненими програмами корпоративної соціальної відповідальності має тепер команду більш зацікавлених та залучених працівників. Працівники бажають працювати в організації, яка турбується про їхнє благополуччя, включаючи заходи з покриття ризику COVID-19 та підтримку у вирішенні особистих проблем.

У довгостроковій перспективі туристичний готельний бізнес може зіткнутися з численними викликами щодо виживання та подальшого розвитку. Професійним командам доцільно критично оцінювати нову інформацію по мірі її надходження, концентрувати організаційні навички та ресурси на пріоритетах бізнесу, відмовлятися від непрофільних завдань та шукати можливості для нових використань ресурсів, забезпечуючи гнучкість і адаптацію бізнесу до змінюваних умов.

Основні заходи, які доцільно включити в антикризову програму дій для відновлення функціонування та подальшого розвитку туристичного готельного бізнесу, включають:

1. Оптимізація витрат: Скорочення собівартості готельних послуг, мінімізація витрат на рекламу та продажі, використання мета-пошукових систем, аутсорсинг та аутсафінг для зниження витрат на персонал.
2. Оновлення цінової стратегії: Чітке визначення цінових сегментів, можливість зниження цін на певні категорії номерів або використання акційних пропозицій для залучення гостей.
3. Управління доходами: Розробка стратегій управління доходами для прогнозування та оптимізації доходів, адаптація до змінюваних умов ринку.
4. Стратегія виходу з кризової ситуації: Розробка креативних підходів до просування готельних послуг та підтримки позитивного іміджу готелю.
5. Маркетинг та продажі: Оптимізація веб-сайту готелю, використання ефективних майданчиків продажів, активна праця з соціальними мережами та забезпечення безпеки гостей.

6. Збільшення продажів через онлайн-сервіси: Привертання нових груп клієнтів та максимізація використання ресурсів для залучення гостей з різних ринків.

Ці кроки дозволять зберегти стабільність та забезпечити успішний розвиток туристичного готельного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій.

Підвищення ступеня мотивації персоналу: Заходи з мотивації персоналу, такі як надання винагород за результатами, підвищення професійних навичок через навчання та тренінги, стимулювання участі в управлінських рішеннях.

Доведення інформації до усіх працівників: Система регулярних брифінгів та комунікаційних каналів для пояснення причетності працівників до поточної ситуації в готелі, забезпечення розуміння важливості їхнього внеску.

Оптимізація кількості персоналу за потреби: Аналіз та адаптація штатного розпису відповідно до змін в попиті та ефективного використання ресурсів.

Внесення періодичних коригувань: Аналіз фінансових показників та експлуатаційних параметрів для налаштування стратегій, спрямованих на збалансування фінансового стану, утримання на оптимальному рівні кількості клієнтів та партнерів.

Видозміна схем взаємозв'язку з підрядниками та постачальниками: Оновлення та адаптація умов співпраці з підрядниками та постачальниками з метою оптимізації витрат та забезпечення ефективного ланцюжка постачання.

Антикризове управління в контексті цих умов має бути організоване на національному рівні в Україні. Це включає:

1. Відтермінування платежів за кредитами та обов'язковими платежами.
2. Запровадження податкових пільг.
3. Надання безкоштовних консультаційних та інформаційних послуг.

Сучасні умови існування змушують готелі формувати мережі для подолання негативних ситуацій, що виникають як у сучасних, так і у майбутніх умовах. Оскільки незалежні готелі мають обмежені можливості на ринку готельних послуг і стикаються з конкуренцією, вони можуть отримати перевагу шляхом

формування мереж. У такому контексті роль зв'язків між організаціями на готельному ринку стає все важливішою.

Мережеві форми організації туристичного готельного бізнесу можуть приймати форму управління за контрактом або франчайзингу. Ці організаційно-правові форми дозволяють готелям знижувати витрати оперування і збільшувати прибутковість, отримуючи доступ до технологій, бренду і ноу-хау від франчайзера, який володіє торговою маркою, системами бронювання та іншими ресурсами. Також поширене у бізнесі є управлінський контракт. Готелі об'єднуються шляхом укладення контракту на управління між власником організації та спеціалізованою компанією, яка займається професійним керівництвом готелями у цьому сегменті ринку. Компанія, яка приймає управління за контрактом, не набуває власності на майно організації. Відповідно до умов контракту, компанія має обмежену фінансову відповідальність і завжди отримує дохід, що залежить від розміру прибутку готелю [17].

Інтеграція різних видів готелів створює умови для задоволення різних фінансових можливостей клієнтів. Глобалізаційні процеси сприяли формуванню міжнародних готельних ланцюгів, які підтримують високі стандарти обслуговування.

З метою інтеграції міжнародних туристичних готельних мереж в національне середовище доцільно використовувати такі стратегії:

- Стратегія зростання орієнтована на розширення присутності на зовнішніх ринках за допомогою методів, таких як злиття, поглинання, участь у будівництві готелів, контракти на управління та франчайзинг [18]. Ця стратегія спрямована на масштабування бізнесу операторів на національному ринку, накопичення ресурсів та збільшення потенціалу. Вона передбачає трансформацію ринкових умов у сфері туризму та готельного бізнесу, розвиток інноваційних конкурентних переваг та максимізацію прибутку через оновлення бізнес-планів і бізнес-моделей, розширення функціональних стратегій розвитку.

- Стратегія стабільності [19] базується на збереженні існуючого стану та поступовому розвитку готельної мережі, оптимізації прибутку, збільшенні спеціалізації і розширенні в наявному просторовому сегменті. Вона передбачає максимізацію використання ресурсів, розширення готельних послуг і збалансування конкурентних позицій на ринку.

Ці стратегії сприяють ефективному розвитку міжнародних готельних мереж в національному контексті, забезпечуючи збалансований підхід до розвитку бізнесу і зміцнення його позицій на ринку.

Також розповсюдження у сфері бізнесу має контракт на управління. Об'єднання готелів відбувається завдяки укладенню контракту на управління між власником організації та компанією, головним напрямком діяльності якої є професійне управління готелями на цьому сегменті ринку. Компанія, що вступає в управління за контрактом, не одержує жодних прав на майно організації. За контрактом компанія зазвичай має обмежену фінансову відповідальність і у всіх випадках отримує дохід, який залежить від величини прибутку готелю [17].

Об'єднання готелів у мережу та формування інтеграційних одиниць мають низку переваг у кризові та посткризові періоди для України:

- Зміцнення конкурентних позицій: об'єднання готелів сприяє виживанню економічних суб'єктів через багатосторонні відносини та співпрацю, що дозволяє підтримувати і підсилювати їх конкурентні позиції.
- Фокус на ключових навичках: інтегровані одиниці дозволяють зосередитись на ключових аспектах, що активізуються та використовуються скоординовано для досягнення спільних цілей.
- Інтелектуальне та колективне використання ресурсів і знань: мережеві ресурси і знання стають доступними для всіх учасників, що сприяє інтернаціоналізації діяльності та впровадженню інновацій.
- Підвищення конкурентоспроможності: інтегровані мережі дозволяють підвищити якість обслуговування, зростання рівня безпеки гостей, професійні компетентності персоналу та ефективне використання основних фондів [11, с. 36].

Реалізація спільної стратегії: об'єднання готелів у мережі сприяє впровадженню спільної стратегічної ідеї, спрямованої на підвищення ефективності через забезпечення оптимальної завантаженості готелів, зниження витрат на підвищення кваліфікації персоналу, ефективне бронювання номерів та маркетинг готельних послуг.

Інтеграційні процеси дозволяють зосередитись на оптимальних методах співпраці у мережі, що сприяють досягненню кращих результатів у всіх сегментах туристичного готельного бізнесу. Такі мережі можуть мати різні форми і структури, включаючи інтегровані, федеративні, договірні, прямі відносини та інші [27].

У світових інтеграційних процесах велике значення мають транснаціональні компанії (ТНК), які сприяють розвитку учасників мережі, концентрації та переливу капіталу для підтримки їхньої життєдіяльності.

Наприклад, в туристичному бізнесі інтегровані готельні мережі є яскравим прикладом створення ТНК. Більшість найбільших готельних мереж мають свої штаб-квартири в США, але з кожним роком зростає роль інших країн у управлінні готельним бізнесом. Наприклад, готельні мережі з нових індустріальних країн, таких як Китай (наприклад, «Shangri-La», «Regal Hotels», «Mandarin Oriental»), Сінгапур, Мексика та Бразилія, активно розвиваються і розширюють свою господарську діяльність [202, с. 27]. За оцінками фахівців, до 2020 року до 50% найбільших у світі готельних мереж мали азійське походження.

Формування різних типів готельних мереж в Україні супроводжується певними труднощами, основні з яких пов'язані з встановленням чітких правил та інструментів для їхнього дотримання. Це охоплює спільну для всіх учасників цінову, маркетингову та логістичну політику, політику обслуговування клієнтів, нарощення обсягів готельних послуг, стратегічне управління інноваціями та планування їхньої реалізації. Важливо налагодити синергетичний взаємозв'язок усіх компонентів мережі для досягнення спільних цілей і підвищення ефективності діяльності.

3.2. Зарубіжний досвід управління готельно-ресторанним господарством як складовою індустрії туризму

Зарубіжний досвід управління готельно-ресторанним господарством включає в себе ряд державних організацій, які спрямовані на покращення рівня розвитку цієї галузі. Основними інструментами такого системного підходу є створення широкого розмаїття грантоутворюючих фондів, агентств і інститутів на національному та регіональному рівнях, які реалізують грантові програми для підтримки ініціатив у сфері гостинності. Це допомагає стимулювати інновації та підвищення якості готельних і ресторанних послуг.

Світовий досвід також показує, що багато країн переходять від галузевої до кластерної структури економіки. Кластерна модель організації дозволяє досягати цілей державної політики через комплексний підхід до регулювання національного господарства. Наприклад, в Фінляндії створені експертизні центри для розвитку кластерних ініціатив, а в США діють консалтингові центри та маркетингово-аналітичні організації, які підтримують розвиток кластерів.

Такий підхід сприяє інтеграції освітньої, наукової та виробничої діяльності в один функціональний блок, що сприяє досягненню економічних цілей та вирішенню соціально-економічних проблем розвитку.

У Європейському Союзі Німеччина, Італія, Франція, Швеція, Данія та Фінляндія володіють провідними позиціями щодо кластерів, які складають 66,5% від усіх створених у ЄС. Кластери стали важливим явищем у економічній політиці світового масштабу. Аналіз показав, що найпоширеніші моделі кластерної політики - ліберальна і дирижистська - використовуються в різних країнах, що дозволило виявити їхні особливості і вплив на конкурентоспроможність країн.

Ліберальна модель кластерної політики передбачає, що кластерне утворення розглядається як ринкова система, де вплив держави мінімальний. Держава виступає в ролі усувача перешкод для природного розвитку кластерів і не застосовує прямі механізми державного втручання.

Таблиця 3.1

Моделі кластерної політики[21]

Вид моделі кластерної політики	Країна	Характеристика
Ліберальна	США	Підприємства кластера знаходяться в одному регіоні і максимально використовують його природний, кадровий і інтеграційний потенціал.
Ліберальна	Італія	Гнучка і рівноправна співпраця підприємств малого, середнього і великого бізнесу. Фахівці вважають, що для країн з перехідною економікою найбільше підходить саме така форма кластерної організації індустрії туризму.
Дирижистська	Франція	Реалізується на регіональному рівні та забезпечує ефективну співпрацю між різними рівнями кластерної політики.
Дирижистська	Фінляндія	Кластер має високий рівень інтернаціоналізації бізнесу та інновацій.
Ліберальна	Великобританія	Ядром спільного функціонування є велике підприємство, що об'єднує навколо себе невеликі фірми. Таку модель обирають країни Європейського Союзу.
Дирижистська	Китай	Основну роль відіграють прямі іноземні інвестиції, які приносять сучасні технології, інвестиції і дають вихід на світові ринки.
Дирижистська	Індія	
Ліберальна	Канада	Основна ідея – створення комплексних регіональних кластерів, що включають в себе ряд кластерів.
Дирижистська	Японія	У кластері існує фірма-лідер, яка має високий масштаб і інтегрує велику кількість постачальників на різних стадіях туристичного ланцюжка.

У дирижистській моделі кластерної політики держава використовує більш активні засоби регулювання. Основні відмінності цієї моделі від ліберальної полягають у наступному:

1. Вибір пріоритетних напрямів: У дирижистській моделі держава визначає пріоритетні галузі економіки для створення кластерів, які планує активно розвивати. У ліберальній моделі кластери формуються природним чином в ринкових умовах.

2. Розвиток кластерної інфраструктури: Дирижистська модель передбачає активне створення необхідної інфраструктури для розвитку обраного кластеру. Ліберальна модель не надає ініціативи щодо інфраструктурних інвестицій у кластерні утворення.
3. Вибір регіону для розвитку кластеру: У дирижистській моделі велике значення має вибір регіону, де буде створюватись кластер. Ліберальна модель залишає цей вибір на розсуд місцевих урядів, які відповідають за створення умов для кластерних ініціатив.

Отже, дирижистська та ліберальна моделі відрізняються своїм підходом до регулювання і стимулювання розвитку кластерних утворень, залежно від ступеня державного втручання і активності управлінських дій.

Туристична політика Франції є відмінним прикладом застосування кластерної політики як важливого інструменту державної стратегії, що тісно пов'язана з політикою регіонального розвитку. Основними стратегічними цілями туристичних кластерів у Франції є:

Підвищення конкурентоспроможності: Застосування інноваційних ідей та проектів спрямоване на підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері туризму. Це означає впровадження новітніх технологій та методів у роботу туристичних підприємств.

Активізація місцевих секторів: Сприяння розвитку технологічних та творчих секторів на місцевому рівні, що включає створення умов для інновацій у туристичній галузі.

Міжнародна концентрація підприємств: Залучення більшої кількості підприємств до участі в туристичній індустрії за допомогою їхньої концентрації на міжнародному ринку. Це сприяє збільшенню видимості та привабливості французьких туристичних продуктів світовому споживачеві.

Створення нових робочих місць: Заходи спрямовані на створення нових робочих місць в туристичній сфері, що сприяє підтримці економічного зростання та соціальної стабільності в регіонах Франції.

Ці стратегічні цілі демонструють високий рівень амбіцій та направленості на інновації у туристичному секторі Франції, що є важливим фактором її успіху в цій галузі.

Державні органи влади Сполученого Королівства використовують п'ять основних чинників для створення ефективного розвитку кластерів туризму:

Стратегічне планування: Визначення чітких і стратегічних цілей для розвитку кластерів туризму, що сприяє системному підходу та координації управлінських заходів.

Гнучкість: Здатність адаптувати стратегію розвитку кластерів до змінюваних умов та вимог глобального туристичного ринку, що дозволяє ефективно реагувати на виклики та можливості.

Чіткість стратегії: Розробка чітких і зрозумілих стратегій, які включають в себе регуляторні механізми та стимулюють розвиток туристичних кластерів.

Відданість реалізації: Активна і віддана реалізація кластерних ініціатив з боку державних органів, що забезпечує стійке зростання та підтримку кластерів.

Систематичний підхід: Використання систематичного підходу до управління розвитком кластерів туризму, що включає аналіз результатів, вдосконалення стратегій та співпрацю зі зацікавленими сторонами.

Ці чинники сприяють успішному створенню та ефективному управлінню туристичними кластерами в Сполученому Королівстві, сприяючи збільшенню національної економічної продуктивності та зменшенню регіональних нерівностей.

Основні напрямки діяльності держави включають:

- Покращення умов розвитку конкурентної ринкової середовища.
- Сприяння підприємницькій активності через радикальні підходи у формуванні нормативно-правової системи для вирішення актуальних проблем.
- Підтримка наукової та інноваційної діяльності для розроблення передових технологій та ефективних методів управління. Підвищення

винагород за інноваційну роботу сприятиме відмові від застосування знань з країн-конкурентів на користь власних розробок.

- Підвищення кваліфікації персоналу кластерних утворень для забезпечення більшої гнучкості та продуктивності робочих сил.

Залучення інвестиційних потоків зарубіжних та вітчизняних інвесторів для збільшення наявного капіталу[33].

Ключовими поняттями та пріоритетними напрямками туристичної державної політики Сполученого Королівства є сприятливий інституційний клімат, продуктивна співпраця, конкурентоспроможна діяльність туристичних підприємств, втілення нових інноваційних проектів та залучення інвестиційних потоків.

Швеція пропонує створення кластерної політики на основі інноваційного підходу з високою регіональною орієнтацією. Розвиток кластерів туризму виступає важливим інструментом державної політики, що відзначається у всіх комплексних регіональних програмах розвитку. Швеція відома на міжнародному ринку туризму завдяки ефективно розробленій інноваційній політиці, що сприяє створенню ефективних кластерних програм.

Основними цілями державної туристичної політики Швеції є:

- Збільшення кількості робочих місць.
- Створення динамічного регіонального розвитку.
- Активізація інноваційних процесів, наукових досліджень та розробка нових технологій.
- Забезпечення сталого розвитку, використовуючи наявний туристичний потенціал.

Таким чином, державна туристична політика Швеції націлена на економічне процвітання, регіональну стабільність, інноваційний розвиток та динамічне зростання туризму на регіональному рівні.

Сьогодні активно розвивається процес створення кластерів туризму в країнах Південно-Східної Азії та Китаю. Кластерна політика Японії реалізується

в рамках загальної туристичної стратегії і тісно пов'язана з політикою регіонального розвитку.

Туристична політика Японії включає наступні цілі:

- Підвищення конкурентоспроможності економіки.
- Впровадження структурних туристичних реформ.
- Розвиток інноваційних проектів у сфері туризму.
- Стимулювання нових туристичних підприємств.
- Заохочення розвитку регіональної економіки на основі самофінансування.

Отже, державна туристична політика Японії характеризується ключовими принципами і пріоритетами: конкурентоспроможна економіка, структурні реформи у сфері туризму, інноваційний розвиток, розширення туристичної інфраструктури та розвиток регіональних платформ на принципах самофінансування.

Досвід формування туристичних кластерів у Австрії, відомий як «земля туристичних кластерів», представляє унікальний приклад комплексних заходів щодо системи регіональної кластерної політики в туризмі. Австрія має міцну економічну базу в туристичних кластерах, що ставить її в одного з лідерів у світі щодо політики розвитку кластерних утворень. Цей досвід підкреслює два ключові аспекти:

По-перше, конкурентоспроможність туристичного регіону Австрії базується не лише на окремих перевагах підприємств, але і на високому рівні інноваційного потенціалу в окремих галузях та секторах.

По-друге, велика роль у цьому належить організаціям, які ініціюють та керують розвитком туристичних кластерів, наприклад, Clusterland GmbH, яка працює на основі приватно-державного партнерства у сфері гостинності.

Основні цілі туристичної політики Австрії включають:

- Підтримку конкурентоспроможності австрійського туристичного ринку на міжнародному рівні.
- Орієнтацію на ключові технології у сфері туризму.

- Зміцнення інноваційних та наукових досліджень в туристичній галузі.
- Підтримку новоутвореним підприємствам (стартапам) у секторі високих технологій.

Ці напрямки демонструють, як ефективна кластерна політика може сприяти стабільному та інноваційному розвитку туристичної галузі, забезпечуючи економічний ріст та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Державна політика Австрії в сфері туризму акцентує увагу на кількох ключових поняттях і пріоритетах:

- Міжнародна конкурентоспроможність: Австрія спрямовує зусилля на підтримку своєї конкурентоспроможності на міжнародному ринку туризму, розвиваючи унікальні туристичні продукти і послуги.
- Ключові технології: Впровадження інноваційних технологій у туристичну індустрію сприяє покращенню якості послуг і залученню сучасних рішень у управління туристичними ресурсами.
- Інновації та дослідження: Австрія підтримує наукові дослідження та інновації в туристичній галузі, що дозволяє впроваджувати нові ідеї та технології для поліпшення туристичного досвіду.
- Стартапи: Заохочення стартапів у секторі туризму сприяє появі нових ініціатив та підприємств, що можуть принести інновації і зміни у галузі.

Щодо особливостей сучасної державної туристичної політики:

Створення кластерних туристичних утворень: Австрія активно просуває концепцію розвитку туристичних кластерів як пріоритетного напрямку своєї політики. Це означає об'єднання галузей і підприємств у спільних ініціативах для досягнення спільних цілей.

Різноманітність засобів управління: Державна політика у сфері туризму може бути реалізована через різні підходи, включаючи широке спектру стратегій і інструментів, відзначаючи важливі аспекти та пріоритети для кожного окремого випадку.

Таким чином, зрозуміння і застосування цих ключових понять та стратегічних пріоритетів дозволяє Австрії ефективно керувати та розвивати свою туристичну галузь, забезпечуючи стаке зростання і конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Синергетичний ефект, введений у науковий обіг у середині 80-х років ХХ століття, є ключовим поняттям для розуміння взаємодії та співпраці в економічних системах. Термін походить від грецького слова "synergos", що означає "разом діючий". Синергетичний ефект в економіці відображає кратний результат, отриманий в результаті об'єднання окремих частин в одну єдину систему.

У контексті кластерної політики індустрії туризму, синергетичний ефект виникає завдяки тісній взаємодії і активному використанню потенціалу учасників кластеру. Це спільне поєднання кооперації та конкуренції, що створює синергію, тобто ефект, який перевищує просте сумування окремих зусиль.

В економіці сучасний синергетичний ефект проявляється через використання таких механізмів взаємодії, як підприємницькі мережі, стратегічні альянси, довгострокові контракти та інші форми співпраці між підприємствами. Ці механізми дозволяють об'єднувати ресурси та знання для досягнення спільних цілей, знижуючи витрати і підвищуючи результативність.

Отже, синергетичний ефект є важливим аспектом успішної кластерної політики в галузі туризму, сприяючи створенню стійких партнерств і досягненню сумарних економічних переваг через спільність зусиль та ресурсів учасників кластеру.

Розглядаючи готельно-ресторанне господарство в контексті кластерного підходу, важливо враховувати його взаємодію з туристичною галуззю загалом. Туристичні кластери є специфічними формами організаційного об'єднання, які об'єднують державні, приватні, освітні, наукові та громадські структури для спільної діяльності у туристичному секторі на суміжних територіях.

Імплементація кластерного підходу в управління та розвиток готельно-ресторанного господарства і туризму має на меті забезпечення нових

можливостей та ресурсів, що дозволяє досягати більшого економічного ефекту завдяки синергетичним і мультиплікативним ефектам.

Для підвищення конкурентоспроможності продуктів і послуг українського готельно-ресторанного господарства на національному та міжнародних ринках необхідно активізувати ефективні процеси управління. Україна вибрала інноваційну модель розвитку національної економіки, однак аналіз показує, що стан кластеризації в готельно-ресторанному господарстві та туризмі значно не змінився. З цієї причини важливим завданням є виявлення проблем управління та розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні, а також запропонувати інноваційні напрями для їх вирішення.

Готельно-ресторанне господарство є важливим сегментом індустрії туризму, яке відіграє провідну роль у презентації української гостинності на міжнародному туристичному ринку. З швидкими темпами розвитку, воно має потенціал стати ключовим сектором в індустрії гостинності і значно впливати на національну економіку.

Державне регулювання готельно-ресторанного господарства здійснюється через державну туристичну політику, яка орієнтована на розробку та реалізацію методів і механізмів для забезпечення ефективного розвитку туристичної індустрії. Вона включає правові, економічні та соціальні заходи з метою задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх туристичних ринків у туристичних товарах і послугах, при цьому раціонально використовуючи наявний туристичний потенціал країни.

Система реалізації державного регулювання у туристичній індустрії, включаючи готельно-ресторанне господарство, є складним комплексом заходів, спрямованих на ефективне управління туристичною структурою. Цей механізм має включати ряд компонентів, які взаємодіють для забезпечення прийнятних управлінських рішень [12].

Готельно-ресторанний бізнес, як важливий суб'єкт господарської діяльності, має значний вплив на розвиток туристичної індустрії загалом. Він

генерує туристичні продукти та послуги, що сприяють розвитку інших ключових секторів економіки, таких як будівництво, торгівля, транспорт та зв'язок.

Розширення та модернізація економічної діяльності в готельно-ресторанній галузі та активна державна політика щодо інтеграції на міжнародному туристичному ринку створюють сприятливі умови для залучення як внутрішніх, так і зарубіжних інвестицій. Це сприяє поступовому виходу українських готелів та ресторанів на світовий ринок послуг.

З метою поліпшення соціально-економічної ситуації, сприятливого впливу на зайнятість та створення нових робочих місць, важливо:

- Збільшення темпів розвитку туристичної сфери, що сприятиме росту зайнятості і створенню нових робочих місць.
- Впровадження ефективних ринкових механізмів управління у готельно-ресторанній галузі та підвищення її економічної значущості.
- Покращення якості наданих товарів і послуг, а також рівня обслуговування.
- Залучення іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах для розвитку готельно-ресторанного бізнесу, що сприятиме зростанню надходжень від туристичної індустрії до бюджетів різних рівнів.

Ці заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності галузі та загального економічного розвитку країни через розвиток туризму та готельно-ресторанної сфери.

Незважаючи на широке використання кластерів у світовій економіці, їх сутність потребує більш глибокого осмислення і дослідження. Кластери у економіці є однією з форм прояву універсальних процесів кластеризації в різних сферах життя, включаючи суспільство та природу. Для ефективного управління їх створенням та розвитком важливо вивчити загальні властивості, умови виникнення і закономірності розвитку, що є характерними для всіх кластерних структур незалежно від їхнього походження [13].

Організаційний механізм створення кластерів у туризмі традиційно включає два основні етапи: на першому етапі формується ініціативна група для

розвитку та створення кластера, а на другому етапі державні та місцеві органи влади офіційно визнають та реєструють кластер [9].

З урахуванням тенденцій варто відзначити, що між підприємствами готельно-ресторанного господарства відбувається конкурентна боротьба, зокрема за іноземних та заможних вітчизняних туристів. Задовольнити потреби найвибагливіших туристів можуть міні-готелі, кількість яких в Україні недостатня, та приватні тризіркові готелі, які пропонують обмежений спектр послуг. Однак, для привабливості іноземного туриста потрібні якісні готельні номери з високим рівнем сервісу. Важливо розробити відповідну нормативно-правову базу на законодавчому рівні, яка враховуватиме ключові аспекти розвитку готельно-ресторанної індустрії [14].

При ефективному державному регулюванні туристична індустрія України може стати інвестиційно привабливою сферою національної економіки. Україна має значний туристичний потенціал та всі передумови для успішного розвитку цієї галузі. Проблеми, які іноді гальмують розвиток туризму, частіше мають психологічний аспект, а не пов'язані з матеріально-технічними обмеженнями. Світовий досвід показує, що туристична індустрія є важливим та прибутковим компонентом національної ринкової економіки.

Висновки до розділу 3

Формування кластерів і вибір стратегій їх розвитку визначаються за різними ознаками, включаючи географічні, технологічні, галузеві та якісні критерії. Кластери можуть виходити за межі географічних зон, утворюючи комплексно-цільові системи з місцевими і регіональними комплексами, що сприяють формуванню та розвитку готельно-ресторанного господарства і туризму.

Стратегія розвитку кластерів надає значні переваги компаніям, регіонам і країнам, сприяючи зниженню витрат, раціональному використанню ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції. Механізм управління організаційно-економічним розвитком кластера включає

всі елементи, підсистеми та комунікації між ними, необхідні для формування та реалізації економічних можливостей кластера.

Ефективність функціонування кластерів значно залежить від державної підтримки у вигляді економічних зон, таких як державні субсидії, дотації та позички під пільгові умови, а також гарантійні умови. Державні цільові програми розвитку туризму об'єднують комплекс заходів, спрямованих на вирішення ключових проблем, що виникають у сфері туризму та його структурних компонентів.

Нова методика управління розвитком туризму та готельно-ресторанного господарства включає комплексне застосування сучасних методів управління, включаючи інтегральну оцінку розвитку цих сфер. Вона базується на процесних та системних підходах, враховує світовий і вітчизняний досвід управління і може використовуватись для активного моніторингу і дослідження факторів, що впливають на ефективність та конкурентоспроможність галузей.

ВИСНОВКИ

У дослідженні вирішено наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та розробці методичних рекомендацій щодо управління готельно-ресторанним господарством України.

1. Готельно-ресторанне господарство представляє собою економічну категорію, яка визначається як ключовий компонент індустрії гостинності, що займається комерційною діяльністю з надання основних і додаткових послуг (наприклад, розміщення та харчування) з метою отримання прибутку. Готельно-ресторанне господарство складається з численних взаємопов'язаних елементів і є основною функціональною складовою сфери послуг, що дозволяє йому задовольняти потреби різних сегментів споживачів через надання якісних продуктів і відповідних послуг.

2. Механізм управління готельно-ресторанним господарством є пропорційним і включає зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішнє управління передбачає державне регулювання, тоді як внутрішнє управління здійснюється керівництвом організації. Реалізація системного підходу до управління готельно-ресторанним господарством включає стратегічне управління, спрямоване на досягнення цілей розвитку національної економіки і здійснюється з урахуванням відповідних нормативних актів України.

3. Розвиток готельно-ресторанного господарства в сучасних умовах визначається розгалуженістю та різноманітністю мережі підприємств, а також якістю та обсягом наданих послуг. Спостерігається збільшення кількості підприємств у ресторанній галузі, покращення фінансових показників і позитивний розвиток цієї сфери. Проте готельний бізнес перебуває у перехідному стані, багато розпочатих проектів зупинено через нестачу інвестиційних ресурсів.

4. У більшості розвинених країн основні підходи до державного регулювання готельно-ресторанного господарства є ліберальний і дирижистський. Ці підходи базуються на кластерній моделі розвитку, що сприяє покращенню якості продуктів та послуг в готельно-ресторанній сфері.

Створення кластерів у сучасних умовах розвитку національної економіки сприятиме зниженню витрат і підвищить конкурентоспроможність українських продуктів на світовому ринку.

5. Розроблено науково-методичний підхід до інтегральної оцінки розвитку готельно-ресторанного господарства, який використовує методичний інструментарій для визначення інтегрального показника розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства в національній економіці. Цей підхід враховує чотири потенціали регіонів зі схожими вихідними можливостями: економічний, інформаційний, кадровий та ресурсний, туристично-рекреаційний. Він дозволяє оцінити динаміку розвитку, порівняти показники за кожним потенціалом і виявити негативні тенденції в готельно-ресторанній галузі.

6. Дослідження включає комплексну цільову програму управління готельно-ресторанним господарством, що визначає стратегії поведінки об'єктів системи та процедури прийняття ними управлінських рішень. В рамках цього концептуального підходу пропонується:

На державному рівні – створення Міжвідомчої комісії розвитку туризму. Ця ініціатива спрямована на координацію та співпрацю між різними відомствами для забезпечення комплексного розвитку туристичної галузі на національному рівні.

На регіональному рівні – створення Рад туризму на громадських засадах. Це сприятиме залученню інтересів всіх зацікавлених сторін у готельно-ресторанному господарстві на етапах розробки проектів, а також під час їх подальшого функціонування та розвитку.

Ця програма має на меті створити ефективну структуру управління, що забезпечить збалансований та узгоджений розвиток готельно-ресторанного господарства, враховуючи потреби різних зацікавлених сторін і сприяючи сталому зростанню цієї сфери в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басюк О.В. Територіальні умови і стратегії розвитку туризму в регіонах. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2014. Т. 19. Вип. 1/2. С. 78–81.
2. Бірюкова Ю.А. Розвиток туристичного готельного бізнесу в рамках моделі державно-приватного партнерства. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
3. Бірюкова Ю.А. Світовий досвід державної підтримки готельного бізнесу. Галицький економічний вісник. 2021. Випуск 3 (70). С. 67-72.
4. Бірюкова Ю.А. Удосконалення інформаційного забезпечення розвитку готельного підприємництва у Причорноморському регіоні. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 63. С. 92-98.
5. Герасимлюк М. В., Полівода О. А. Роль запровадження інновацій в діяльність підприємств готельно- ресторанного господарства у подоланні наслідків коронавірусної кризи. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 58-1. С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-19>
6. Глебова А.О. Інноваційні технології в туризмі. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2(8). URL: http://tourlib.net/statti_ukr/glebova2.htm.
7. Гоблик-Маркович Н.М., Грянило А.В. Теоретичні засади регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу: тези доповідей Міжнародної наук.-практ. конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг». 18 жовтня 2012 р., м. Харків. Ч. 1. С. 247–248.
8. Головка О.М. Організація готельного господарства. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 338 с.
9. Грабовенська С.П. Економічний аналіз готельного господарства і динаміка туристичних потоків в Україні. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету. 2012. Вип. 22.1. С. 214–221.
10. Давидова О.Ю., Усіна А.І., Сегеда І.В. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України. 2008. № 83. С. 391–396.

11. Данилюк Л.П. Сутність управління якості готельних послуг: матеріали Міжнародної наук.-практ. конференції «Інновації та науковий потенціал світу» 17 березня 2016 р. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ.
12. Державна служба статистики України. URL: [http:// www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)
13. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. Вип. 15. С. 64–66. URL: <http://infotour.in.ua/dombyk.htm>
14. Домбик О.М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. Вип. 15. С. 64–66.
15. Доронін, А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія / А.В. Доронін. – Х.: ВД «ІН- ЖЕК», 2008. – 320 с.
16. Дороніна, М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: моногр. / М.С. Дороніна. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
17. Дороніна, М.С. Управління організаційною поведінкою: моногр. / М.С. Дороніна, В.В. Тютлікова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 200 с.
18. Корж Н. В., Онищук Н. В. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь. Економічний простір. 2020. № 156. С. 140–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-25>
19. Корпоративна культура: навчальний посібник / Під заг. ред Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
20. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. Все о туризме. 2018. URL: http://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp12.htm.
21. Морозов Т.О. Підходи до оцінки технологічної інфраструктури в Україні. Економічний вісник університету. ДВНЗ Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди. 2012. Вип. 18/2. С. 117-125.
22. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з

власниками та топ-менеджерами українських компаній. Київ – Харків : Видавець О. А. Мірошніченко, 2020. 188 с.

23. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 218–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5- 218-226>

24. Палеха, Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навчальний посібник/ Ю.І. Палеха. – К.: Видавництво Європейського університету, 2002. - 337 с.

25. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/ files/>

26. Сидоров, В.І. Європа нова – Україна молода: Стратегії інновацій/ В.І. Сидоров. – Ніжин: ТОВ "Видавництво "Аспект-Поліграф", 2007. – 68 с.

27. Стегней М. І., Хаустова К. М. Мікроекономічні чинники розвитку підприємств сфери гостинності в регіоні. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11- 165-170>

28. Сущенко О. А., Кравченко В.В. Становлення віртуального туризму як напряму розвитку інформатизації діяльності туристичного підприємства. Комунальне господарство міст. 2018. Вип. 140. С. 19-24.

29. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посібник / За ред. В.Г. Воронкової. К.: Професіонал, 2006. 576 с.

30. Шацька З. Я., Шевель А. А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2020. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.51

31. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с.

32. Шикина О., Гончаренко Я., Козловский Р. Динаміка показників міжнародного туризму. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 27. С. 24-28.

33. Язіна В.А. Теоретичні та методичні засади управління готельно-ресторанним господарством України в умовах глобалізації економіки. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (м. Полтава, 01 листопада – 01 грудня 2014 року). Полтава: видавець ФОП Мирон І.А., 2014. С. 60–62.