УДК 339.138

А. Є. Феєр,
аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-0988-8871
І. М. Смирнова,
д. пед. н., професор, заступник директора з науково-педагогічної діяльності,
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2085-5391
Г. В. Машіка,
д. геогр. н., професор, зав. кафедри туризму, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6063-5823

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.13.53

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ТА РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ

A. Feier,
Postgraduate student of the Department of Economics and Finance,
Mukachevo State University, Mukachevo, Ukraine
I. Smyrnova,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Assistant Director of Academic and PedagogicalActivities,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
H. Mashika,
Doctor of Science in Geography, Professor,
Head of the Department of Tourism, SHEI "Uzhgorod National University"

CONTEMPORARY STRATEGIES OF DIVERSIFICATION FOR HOTEL AND RESTAURANT NETWORKS

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

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

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

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

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

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

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

Формування та вибір ефективної стратегії диверсифікації є обов'язковою складовою діяльності готельних та ресторанних мереж. Це зумовлено тим, що в умовах економічної кризи, спричиненої війною в Україні, функціонування та розвиток мереж є дуже чутливими до будь-яких змін у смаках та вподобаннях клієнтів, фінансових втратах, цільовій аудиторії тощо. З урахуванням змін в економіці на макро-, мезо- і мікрорівнях стає все більш очевидним, що перелік виявлених змін і взаємозв'язків розширюється. Тому стратегії, які розробляються на основі концепції диверсифікації, набувають значущості, оскільки вони можуть мати ситуативний характер і узагальнювати саме ті елементи, які сприятимуть пристосуванню про-

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

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

Примітка:
* Особливо висока чутливість до змін пріоритетів та вподобань клієнтів спостерігається у готельних та ресторанних мереж, що діють у гірських територіях. Дані суб'єкти мають обмежені можливості щодо пропозиції нових послуг та продуктів.
Джерело: сформовано на основі [1; 3].

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

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

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

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

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

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

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

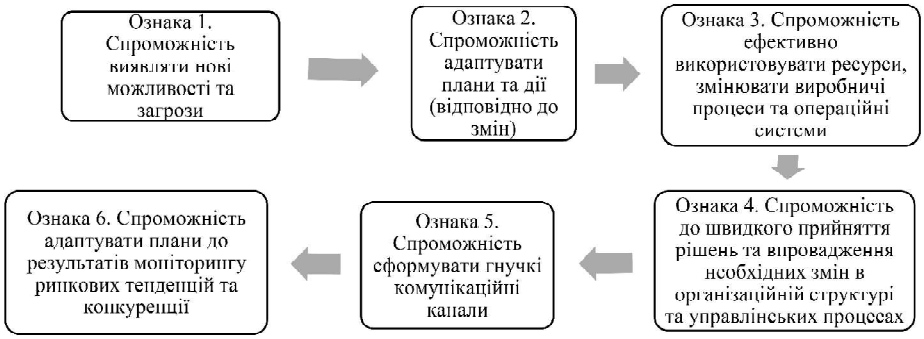

Рис. 1. Ознаки реактивності в контексті стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж

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

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

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

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

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

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

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

1) спроможність виявляти нові можливості та загрози. Готельні та ресторанні мережі мають моніторити зміни у зовнішньому оточенні, щоб виявляти нові можливості для розширення та розвитку (зокрема, нові сегменти ринку, ніші), а також аналізувати загрози, що можуть вплинути на їхню діяльність;

2) спроможність адаптувати плани та дії відповідно до змін зовнішнього середовища;

3) спроможність ефективно використовувати ресурси, змінювати виробничі процеси та операційні системи;

4) спроможність до швидкого прийняття рішень та впровадження необхідних змін в організаційній структурі та управлінських процесах;

5) спроможність сформувати гнучкі комунікаційні канали для швидкого обміну інформацією та спілкування зі зацікавленими сторонами;

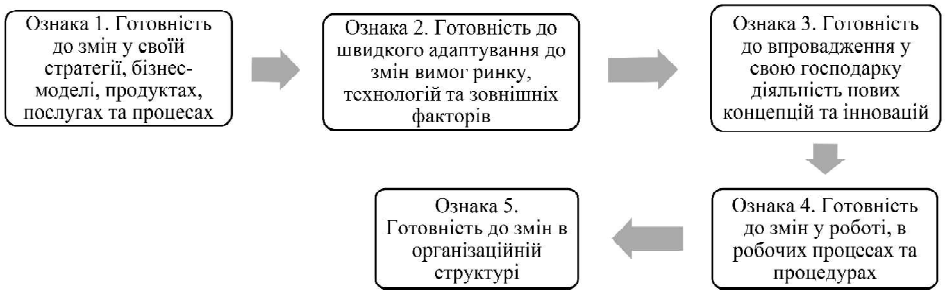

Рис. 2. Ознаки гнучкості в контексті стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж

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

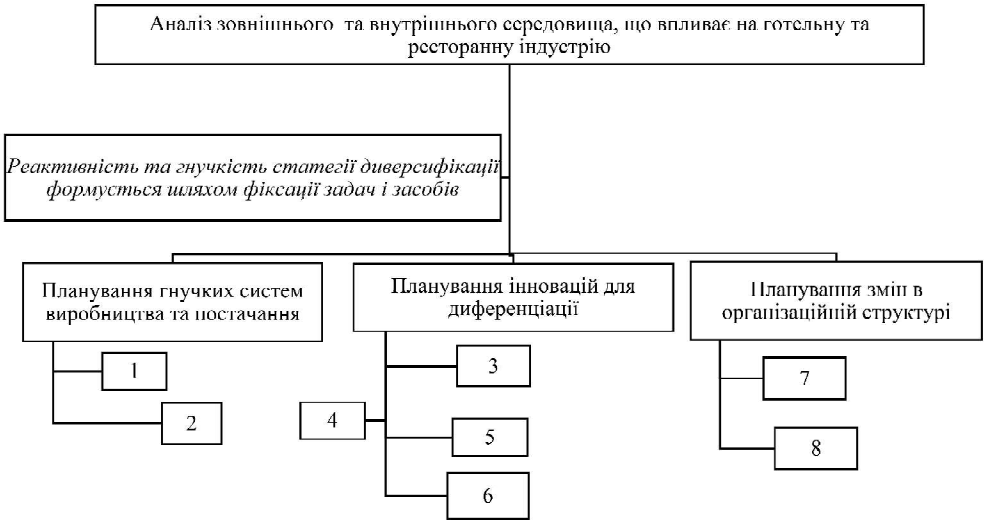

Рис. 3. Ключові аспекти формування реактивної та гнучкої стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж

Примітка

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

Джерело: сформовано автором.

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

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

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

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

1) готовність до змін у своїй стратегії, бізнес-моделі, продуктах, послугах та процесах.

2) готовність до швидкого адаптування до змін вимог ринку, технологій та зовнішніх факторів;

3) готовність до впровадження у свою господарку діяльність нових концепцій та інновацій;

4) готовність до змін у роботі, в робочих процесах та процедурах;

5) готовність до змін в організаційній структурі.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Примітка

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

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

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

3) Планування змін в організаційній структурі. Це можливе шляхом фіксації задач і засобів з: адаптації в організаційній структурі в цілому (формується план змін в організаційній структурі відповідно до потреб диверсифікації); адаптації в комунікаційних каналах та рішеннях, щоб забезпечити швидку передачу інформації та прийняття рішень (це можна забезпечити через внутрішні мережі, чати та платформи співпраці, що полегшують обмін даними та співпрацю між співробітниками). Важливо, щоб організаційні структури та комунікаційні канали гнучкими та реак-

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

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

Примітка

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

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

тивними до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

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

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

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

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

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

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

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

Література:

1. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах, Інвестиції: практика та досвід, 2009, Вип. № 10, с. 17—21.

2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. Київ, 2004. — 400 с.

3. Ковтуненко К. В., Сапожніков Р.М. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін, Бізнес Інформ, 2016, Вип. № 9, С. 153—158.

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

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

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

References:

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

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

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

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

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

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

Стаття надійшла до редакції 23.06.2023 р.

https://nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663