

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа

Виконала: здобувачка вищої освіти
Групи ГРСмз 21
Гринько Тетяна Валеріївна

Керівник:
Д.е.н., професор
Лютак Олена Миколаївна

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
К.г.н., доцент
Гарант освітньої програми:
Громик Оксана Миколаївна

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма: «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Л. Матвійчук

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гринько Тетяні Валеріївні

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах»

Керівник роботи: Лютак Олена Миколаївна, д.е.н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від «30» грудня 2023 р.

№ 437/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи світові та національні стандарти сфери гостинності, наукова література за темою роботи, періодичні видання, Інтернет-ресурси, статистичні дані Державної служби статистики України, Державного агентства розвитку туризму, Національної туристичної організації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретико-прикладні основи управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу.

Розділ 2. Аналіз та оцінка ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Розділ 3. Інституційне забезпечення управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу

Висновки та рекомендації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Особливості управління змінами в готельному та ресторанному бізнесі в різних країнах

2. Методики оцінки ефективності управління змінами в закладах готельного та ресторанного бізнесу

3. Стратегічні підходи управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Гарант освітньої програми	доц. Громик О.М.		
Розділ 1. Теоретико-прикладні основи управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу.	проф. Лютак О.М.		
Розділ 2. Аналіз та оцінка ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.	проф. Лютак О.М.		
Розділ 3. Інституційне забезпечення управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу	проф. Лютак О.М.		
Висновки та рекомендації	проф. Лютак О.М.		
Нормоконтроль	доц. Громик О.М.		

7. Дата видачі завдання 01.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обґрунтування теми	до 01.11.2023	
2	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 01.02.2024	
3	Розділ 1. Теоретико-прикладні основи управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу.	до 01.04.2024	
4	Розділ 2. Аналіз та оцінка ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.	до 01.06.2024	
5	Розділ 3. Інституційне забезпечення управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу	до 01.10.2024	
6	Висновки та рекомендації	до 01.11.2024	
7	Формування списку використаних джерел	до 10.11.2024	
8	Формування додатків	до 15.11.2024	
9	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 20.11.2024	
10	Нормоконтроль	до 24.11.2024	
11	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 30.11.2024	
12	Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту	до 01.12.2024	

Здобувач вищої освіти

Гринько Т.В.

Керівник кваліфікаційної роботи

Лютак О.М.

АНОТАЦІЯ

Гринько Т.В. «Управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах». Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Луцький національний технічний університет, Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій списку використаних джерел.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу і досліджено закордонний досвід та інструментарій управління змінами в сучасних умовах. Зокрема на особливу увагу заслуговують напрацювання щодо визначальних інструментів серед яких інструменти автоматизації, штучний інтелект, управління персоналом, екологічні ініціативи, підтримка локального бізнесу, інструменти цифровізації, роботизація, мобільні технології, тренінги з культурної адаптації, віртуальна реальність, індивідуалізація послуг, маркетинг через соціальні мережі, кризове планування, державна підтримка, онлайн-платформи, соціальні інновації, сталий розвиток

В аналітичному розділі визначено методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу, здійснено аналіз ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в Україні, проведено оцінку практики управління змінами у провідних готельно-ресторанних комплексах світу.

Практичні аспекти роботи полягають у сформульованих інституційних особливостях управління змінами та розробленими перспективними напрями управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Основний акцент зосереджено на стратегії сталого розвитку, яка передбачає екологічну відповідальність через зниження споживання енергії, перехід на відновлювальні джерела, скорочення використання пластику, сталий туризм в контексті співпраці з місцевими громадами та підтримка локальних постачальників, ресурсоефективність шляхом впровадження кругової економіки у виробничих процесах (переробка, оптимізація залишків продуктів), що є ще одним структурним елементом в системі управління змінами.

Ключові слова: управління змінами, готельно-ресторанний бізнес, регіональні відмінності, інституційні особливості, стратегічні підходи управління.

ANNOTATION

Hrynko T.V. «Change Management in Hotel and Restaurant Business in Modern Conditions». Manuscript.

Master's Degree Thesis OP «Hotel and Restaurant Business» Specialty 241 «Hotel and Restaurant Business». Lutsk National Technical University, Lutsk, 2024.

Master's Degree Thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of sources used.

The paper examines theoretical aspects of change management in hotel and restaurant business establishments and explores foreign experience and tools for change management in modern conditions. In particular, special attention is paid to the developments in key tools, including automation tools, artificial intelligence, personnel management, environmental initiatives, local business support, digitalization tools, robotics, mobile technologies, cultural adaptation training, virtual reality, individualization of services, marketing through social networks, crisis planning, state support, online platforms, social innovations, sustainable development.

The analytical section identifies methodological approaches to assessing the effectiveness of change management in hotel and restaurant establishments, analyzes the effectiveness of change management in hotel and restaurant establishments in Ukraine, and evaluates the practice of change management in leading hotel and restaurant complexes in the world.

The practical aspects of the work consist in the formulated institutional features of change management and the developed promising areas of change management in hotel and restaurant establishments in modern conditions. The main emphasis is on the sustainable development strategy, which involves environmental responsibility through reduced energy consumption, transition to renewable sources, reduction of plastic use, sustainable tourism in the context of cooperation with local communities and support for local suppliers, resource efficiency through the implementation of a circular economy in production processes (recycling, optimization of product residues), which is another structural element in the change management system.

Keywords: change management, hotel and restaurant business, regional differences, institutional features, strategic management approaches.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Теоретичні аспекти управління змінами в закладах готельно- ресторанного бізнесу	10
1.2. Закордонний досвід та інструментарій управління змінами в сучасних умовах	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	19
2.1. Методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу	19
2.2. Аналіз ефективності управління змінами в закладах готельно- ресторанного бізнесу в Україні	24
2.3. Оцінка практики управління змінами у провідних готельно- ресторанних комплексах світу	34
РОЗДІЛ 3. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	39
3.1. Інституційні особливості управління змінами	39
3.2. Перспективні напрями управління змінами в закладах готельно- ресторанного бізнесу в сучасних умовах	46
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Індустрія гостинності перебуває під впливом швидких змін, зумовлених глобальними процесами, локальними викликами та трансформаціями в очікуваннях споживачів. Пандемія COVID-19 спричинила кардинальні зміни в роботі закладів гостинності, відповідно заклади змушені були адаптуватися до обмежень, впроваджуючи безконтактні технології, онлайн-замовлення та нові стандарти безпеки. Військові дії в Україні створили нові виклики для багатьох регіонів, включаючи релокацію бізнесів, роботу в кризових умовах та забезпечення стабільності у сфері гостинності.

Ріст попиту на екофрендлі рішення, локальну кухню, персоналізовані послуги, а також технологічно підтримувані процеси (наприклад, використання мобільних додатків для бронювання чи оплати) вимагають від готелів і ресторанів гнучкого реагування. Індустрія гостинності активно впроваджує автоматизацію, штучний інтелект, big data для аналізу поведінки клієнтів, що вимагає глибоких змін у бізнес-процесах та підходах до управління. Складна ситуація на ринку праці (кадровий дефіцит, міграція спеціалістів) зумовлює необхідність впровадження стратегій утримання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до нових умов.

Управління змінами є критичним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості закладів готельно-ресторанного бізнесу. Вивчення, розробка та впровадження ефективних стратегій змін дозволяють бізнесам не лише зберігати свої позиції на ринку, а й розширювати можливості, створюючи нові цінності для клієнтів і співробітників. У сучасних умовах ця тема є не лише актуальною, а й стратегічно важливою для успішного функціонування індустрії гостинності.

Стан вивченості проблеми. Наукові дослідження різноманітних аспектів управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу, зарубіжного досвіду управління змінами в сучасних умовах знайшли відображення та були

досліджені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. На особливу увагу заслуговують напрацювання таких науковців як: Александрова В., Батченко Л., Баула О., Балацька Н., Бліщук К., Гончар Л., Довгаль Г., Лепкий М., Лютак О., Матвійчук Л., Рябенка М., Стригуль Л., Юдіна О., Anna Di Robilant, Belton A. , Đurović Mladenka, Maslyban O. та ін.

Незважаючи на значну кількість напрацювань окресленої проблематики, у вітчизняних та зарубіжних працях не в повній мірі висвітлені теоретичні аспекти управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу, методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами, перспективні напрями управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування науково-методологічних та практичних рекомендацій щодо управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Для досягнення даної мети визначено *наступні завдання:*

- розглянути теоретичні аспекти управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу;
- дослідити закордонний досвід та інструментарій управління змінами в сучасних умовах;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу;
- проаналізувати ефективність управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в Україні;
- оцінити практику управління змінами у провідних готельно-ресторанних комплексах світу;
- сформувати інституційні особливості управління змінами;
- розробити перспективні напрями управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти інституційного забезпечення управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Наукова новизна полягає у тому, що набули подальшого розвитку сформульовані фактори, що визначають принципи та інституційні засади управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Перелік використаних у ході проведення дослідження методів. Методичною основою наукового дослідження є методи порівняльного, історичного, логічного аналізу, групування, класифікації, систематизації та узагальнення, наукової абстракції та експлікації.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи складається з наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців, міжнародних економічних організацій: Всесвітньої туристської організації (UNWTO), Об'єднаної федерації асоціацій туристичних агенцій (UFTAA), Міжнародної асоціації готелів та ресторанів (IH&RA), Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC), Всесвітньої асоціації туристичних агенцій (WATA), Державного агентства розвитку туризму України, інформаційні ресурси мережі Internet та ін.

Практична значимість дослідження полягає у обґрунтуванні засад імплементації зарубіжного досвіду розвитку управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Результати дослідження було апробовано під час публікації наукової праці у науковому фаховому виданні, що індексується в міжнародній базі даних Scopus (Grynko, T., Hviniashvili, T., Oliinyk, T., Yudina, O., Korneyev, M. Improvement of the change management model at the hotel industry enterprises . Financial and Credit Activity: Problems of Theory and PracticeThis link is disabled., 2024, 3(56), pp. 423–438. DOI: 10.55643/fcaptr.3.56.2024.4418).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні аспекти управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу

Актуальність дослідження теоретичних аспектів управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу обумовлена динамічними змінами ринку послуг, зростанням конкуренції, впливом глобалізації та технологічного розвитку. У сучасних умовах готельно-ресторанні підприємства стикаються з необхідністю адаптації до швидких змін у вимогах споживачів, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості сервісу.

Зміни у світовій економіці та нові тенденції в сфері туризму і гостинності також вимагають від підприємств гнучкості та стратегічного управління для збереження конкурентних позицій на ринку. Важливим є формування ефективних механізмів управління змінами, що забезпечить не лише адаптацію до ринкових умов, але й сталий розвиток бізнесу. Крім того, цифровізація та автоматизація бізнес-процесів у цій галузі створюють нові виклики та можливості, які вимагають переосмислення традиційних підходів до управління.

Управління змінами також стає критично важливим для підвищення лояльності клієнтів, утримання кваліфікованого персоналу та вдосконалення операційної ефективності підприємств. Це дослідження дозволить глибше зрозуміти основні принципи та моделі управління змінами, які сприяють покращенню діяльності готельно-ресторанних підприємств у довгостроковій перспективі.

Як зазначає Л. А. Бовш, Л. М. Гопкало, А. М. Расулова «Здійснюючи операціоналізацію диверсифікаційних підходів у розвитку

клієнторієнтованого управління, важливим є усвідомлення його ролі та значення в економічній політиці суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Так, клієнтоорієнтованість є ключовою компетенцією компанії, що виражається в прагненні до встановлення та розвитку стійких відносин із клієнтами та стейкхолдерами як у зовнішньому бізнес-середовищі, так і внутрішніх бізнес-процесах, що базується на узгодженні та балансуванні потреб, інтересів і максимізації прибутку на цій основі» [7, с. 90].

Управління змінами в готельно-ресторанному бізнесі охоплює низку теоретичних аспектів, зокрема адаптивність до ринкових умов, управління організаційною культурою, лідерство, інновації та розвиток персоналу.

1. Організаційна адаптивність та гнучкість: Заклади готельно-ресторанного бізнесу повинні постійно адаптуватися до змін у попиті, поведінці споживачів та конкурентному середовищі. Для цього важливо швидко реагувати на зовнішні виклики, модернізувати процеси, оновлювати послуги та стандарти обслуговування.

2. Лідерство та підтримка змін: Успішні зміни можливі лише за наявності підтримки з боку керівництва. Лідери в готельно-ресторанному бізнесі повинні ініціювати зміни, а також мотивувати та підтримувати персонал. Це включає розвиток навичок стратегічного лідерства, який спрямовує команду до нових цілей і адаптації.

3. Управління опором до змін: У будь-якій організації, особливо в обслуговуванні, можуть виникати опори до змін. Теоретичні підходи до подолання опору включають залучення персоналу до прийняття рішень, чітке інформування про вигоди від змін та формування культури, яка заохочує адаптацію та навчання.

4. Інноваційні підходи: Управління змінами вимагає впровадження інновацій, які можуть покращити якість послуг, збільшити ефективність операцій чи підвищити рівень задоволення клієнтів. Наприклад, автоматизація процесів обслуговування або впровадження систем управління персоналом можуть сприяти стабільному розвитку.

5. Розвиток персоналу та організаційна культура: Формування відкритої та підтримуючої культури змін, інвестування в навчання персоналу та розвиток їх навичок – ключові елементи ефективного управління змінами. Заклади мають постійно інвестувати в розвиток компетенцій співробітників, що дозволить їм адаптуватися до нових вимог.

6. Стратегічне планування змін: Теорія змін передбачає детальний аналіз і стратегічне планування, яке визначає не тільки напрямки розвитку, але й оцінює ризики та можливі перешкоди. Заклади повинні проводити аналіз ринку, створювати сценарії для змін та розробляти етапи їх впровадження.

Принципи управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу повинні бути зосереджені на забезпеченні адаптивності до змінного ринкового середовища, залученні персоналу та підвищенні конкурентоспроможності (рис.1.1).



Рисунок 1.1. Принципи управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: сформовано автором.

Охарактеризуємо ключові з зазначених на рис. принципів. Слід констатувати, що клієнти є центральною ланкою бізнесу, тому всі зміни повинні враховувати їхні очікування та зростаючі вимоги. Це передбачає адаптацію до тенденцій, таких як екологічні стандарти, цифрові інструменти для бронювання та обслуговування, а також персоналізація послуг. Окрім того

заклади повинні оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, включаючи нові законодавчі вимоги, технологічний прогрес та конкуренцію, що означає необхідність впровадження системного підходу до адаптації та підтримки гнучкості на всіх рівнях. Важливо не лише впроваджувати зміни, а й отримати підтримку персоналу, що досягається через залучення співробітників до процесу прийняття рішень, мотивацію та створення умов для їхнього розвитку, що підвищує прихильність до змін. Впровадження нових технологій та інноваційних підходів сприяє підвищенню якості обслуговування та ефективності. Це може включати автоматизацію процесів, використання CRM-систем та інші інструменти, які дозволяють швидше та ефективніше обслуговувати клієнтів [3]. Ефективне управління змінами передбачає відкрите спілкування з персоналом щодо цілей, завдань та очікуваних результатів, відповідно така відкрита комунікація допомагає зменшити опір та забезпечує кращу інтеграцію нових методів у повсякденну роботу. Безперервне навчання та розвиток персоналу передбачає підтримку та розширення компетенцій працівників, навчання новим навичкам та технологіям, адаптацію до нових вимог і стимулювання інноваційної культури. Стратегічне планування змін формує чіткий план із визначенням короткострокових і довгострокових цілей, а також системи контролю за результатами, дозволяє уникнути спонтанних та непослідовних змін, забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу. Такі принципи допомагають готельно-ресторанним закладам успішно адаптуватися до змін, залишаючись привабливими для клієнтів та конкурентоспроможними в умовах динамічного ринку. В цілому ці теоретичні аспекти допомагають готельно-ресторанним закладам підтримувати конкурентоспроможність та підвищувати рівень задоволення клієнтів, забезпечуючи стабільне зростання в умовах динамічних змін на ринку.

1.2. Закордонний досвід та інструментарій управління змінами в сучасних умовах

Закордонний досвід управління змінами в готельно-ресторанному бізнесі зосереджений на гнучкості, адаптації до швидкозмінних умов і технологічних інновацій. Ключові аспекти включають використання сучасних підходів і інструментів, таких як Agile-управління, цифрова трансформація, моделі організаційної культури, інструменти зворотного зв'язку, методи оцінки продуктивності, клієнтоорієнтований дизайн послуг. Agile-методології, популярні в багатьох країнах, допомагають організаціям швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи здатність до швидкого ухвалення рішень. Використання CRM-систем (наприклад, Salesforce) дозволяє централізовано зберігати дані про клієнтів, автоматизувати комунікації та аналізувати вподобання, що підвищує рівень персоналізації послуг і задоволеності клієнтів. Застосовуються програми для управління ресурсами та бронювання (зокрема, Opera PMS, Amadeus), що підвищує ефективність операцій.

В країнах Західної Європи та Північної Америки акцент на культурі навчання та розвитку персоналу допомагає зменшити опір змінам. Інноваційні компанії пропонують безперервне навчання та тренінги, стимулюючи співробітників до освоєння нових навичок. Використання онлайн-опитувань, анкет та соціальних платформ для збору зворотного зв'язку від клієнтів допомагає адаптувати бізнес до змін. Наприклад, аналіз відгуків клієнтів на TripAdvisor або Google Reviews дозволяє швидко виявити проблеми в обслуговуванні та вдосконалити стандарти якості. Багато міжнародних готельних мереж впроваджують системи оцінки КРІ (ключових показників ефективності), що допомагає керівництву контролювати успіхи змін і досягнення стратегічних цілей. Інструменти для моніторингу продуктивності допомагають вчасно адаптувати стратегію та персонал до вимог [13, с. 193]. Особливості управління змінами в готельному та ресторанному бізнесі в різних країнах представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. – Особливості управління змінами в готельному та ресторанному бізнесі в різних країнах

Назва країни	Визначальні інструменти	Характеристика
США: Технологічна інтеграція	Інструменти автоматизації	Використання CRM-систем (наприклад, Salesforce), мобільних додатків для бронювання, оплати, персоналізованих пропозицій
	Штучний інтелект	AI-асистенти для обслуговування клієнтів (чат-боти), аналіз великих даних для прогнозування попиту
	Управління персоналом	Програми навчання через онлайн-платформи, наприклад, Coursera чи Udemy, інтеграція мотиваційних систем (гнучкі графіки, бонуси).
Європа: Орієнтація на сталість і локальність	Екологічні ініціативи	У багатьох країнах ЄС впроваджуються «зелені» практики – енергозбереження, скорочення відходів, використання місцевих продуктів. Наприклад, ініціативи Green Key для сертифікації готелів.
	Підтримка локального бізнесу	У країнах, як-от Італія чи Франція, акцентується увага на автентичності продуктів та послуг
	Інструменти цифровізації	Готелі й ресторани використовують платформи Trip Advisor чи Booking.com, для розширення доступу до клієнтів
Азія: Інновації та масштабність	Роботизація	У Японії широко застосовуються роботи для обслуговування клієнтів (наприклад, готель Henn-na).
	Мобільні технології	У Китаї переважна частина платежів відбувається через мобільні додатки (WeChat, Alipay), інтегровані з програмами лояльності.
	Тренінги з культурної адаптації	У країнах, які залежать від міжнародного туризму (наприклад, Таїланд), проводяться регулярні програми навчання персоналу для забезпечення високого рівня міжкультурної комунікації
ОАЕ: Розкіш та експериментальні послуги	Віртуальна реальність	Інтерактивні тури через VR перед бронюванням (наприклад, у готелях Дубаю).
	Індивідуалізація послуг	Високотехнологічні кімнати, які налаштовуються за бажанням клієнта (температура, музика, освітлення).
	Маркетинг через соціальні мережі	Активне використання Instagram для просування унікальних послуг.
Україна: Інструменти кризового управління	Кризове планування	Розробка сценаріїв дій у разі надзвичайних ситуацій (військові дії, пандемії).
	Державна підтримка	Використання грантів для підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема в галузі гостинності.
	Онлайн-платформи	Розширення спектра послуг доставки через Glovo, UberEats; використання соцмереж для реклами.
Африка: Локальні інновації	Соціальні інновації	У багатьох країнах африканського континенту акцент робиться на навчанні локального населення та створенні робочих місць
	Сталий розвиток	Використання сонячної енергії та інших відновлюваних джерел для обслуговування готелів і ресторанів

У країнах Азії, особливо в Японії, впровадження підходу омніканальної взаємодії з клієнтами в готелях та ресторанах дозволяє інтегрувати різні канали комунікації – від онлайн-замовлень до послуг на місці – задля зручності та швидкості обслуговування.

Слід зазначити, що управління змінами в готельно-ресторанному бізнесі відрізняється залежно від країни через культурні, економічні, технологічні та інституційні особливості. Інструменти, які застосовуються в різних країнах, відображають місцеві реалії та тенденції, але водночас мають спільну мету – забезпечення адаптації бізнесу до змін у зовнішньому середовищі.

Інструменти управління змінами в готельно-ресторанному бізнесі залежать від особливостей країни, але загальною тенденцією є перехід до цифрових технологій, впровадження екологічних стандартів та орієнтація на клієнта. Використання цих інструментів дозволяє бізнесу адаптуватися до сучасних викликів і зберігати конкурентоспроможність.

Ці інструменти і підходи допомагають готельно-ресторанним підприємствам успішно впроваджувати зміни, зберігати конкурентні переваги та підвищувати рівень задоволеності клієнтів, адаптуючись до глобальних стандартів і очікувань споживачів.

Багато підприємств у секторі гостинності успішно пережили зміни, застосовуючи інноваційні стратегії. Ось кілька прикладів:

Marriott International: як одна з найбільших готельних мереж у світі, Marriott постійно адаптується до мінливих умов ринку. Наприклад, у відповідь на зростання цифрових кочівників і віддалених працівників Marriott запустив програму «Робота будь-де», пропонуючи готельні номери як тимчасові офісні приміщення для віддалених працівників. Цей стратегічний поворот дозволив компанії захопити новий сегмент ринку, адаптуючись до мінливих потреб клієнтів [21].

Готелі Hilton: компанія Hilton успішно пододала кризу COVID-19, запровадивши програму CleanStay, яка запровадила нові суворі протоколи прибирання у партнерстві з Lysol і клінікою Mayo. Ця зміна не тільки

виправдала очікування клієнтів щодо безпеки та чистоти під час пандемії, але й встановила новий стандарт гігієни гостинності, що рухається вперед.

Airbnb: незважаючи на те, що Airbnb не є традиційною мережею готелів, здатність Airbnb змінюватись у часи змін була надзвичайною. Під час пандемії Airbnb переніс свою увагу на довгострокове проживання та досвід, реагуючи на зростання віддаленої роботи та зменшення кількості подорожей. Адаптувавши свою платформу та пропозиції, Airbnb зміг зберегти сильну залученість і дохід навіть у важкий час для індустрії гостинності [23].

Управління змінами є ключовим аспектом у розвитку індустрії гостинності, з огляду на динамічні вимоги глобального ринку, технологічні інновації та зміну уподобань споживачів. Зарубіжний досвід демонструє широкий спектр підходів і інструментів, що можуть бути використані для ефективного управління змінами.

Провідні компанії в галузі гостинності, такі як Marriott, Hilton і Accor, впроваджують довгострокові стратегії змін, орієнтовані на сталий розвиток, цифровізацію та посилення клієнтського досвіду. Ці стратегії включають як внутрішні процеси (навчання персоналу, реінжиніринг операцій), так і зовнішні ініціативи (впровадження екологічних стандартів, розширення послуг через мобільні платформи) [32].

Використання сучасних технологій, таких як системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), мобільні додатки, безконтактні сервіси та штучний інтелект, стало критично важливим для адаптації до змін у поведінці споживачів. Інтеграція цих рішень підвищує ефективність операцій і задоволення клієнтів.

Зарубіжні компанії приділяють значну увагу ролі лідерства у зміні корпоративної культури. Акцент робиться на створенні гнучкого середовища, яке сприяє впровадженню інновацій та адаптації до змін. Міжнародна практика свідчить про важливість залучення всіх рівнів персоналу до процесів управління змінами. Команди з управління змінами (Change Management

Teams) допомагають ефективно впроваджувати нововведення, забезпечуючи комунікацію та підтримку.

Багато міжнародних готельно-ресторанних комплексів використовують методології оцінки, такі як КРІ (ключові показники ефективності) та збалансовану систему показників (BSC), для вимірювання впливу змін і корекції стратегій.

Україна може інтегрувати закордонний досвід через адаптацію цих інструментів з урахуванням національних особливостей ринку, економічних умов та споживчих звичок. Використання передового зарубіжного досвіду сприятиме сталому розвитку української галузі гостинності та підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ СВІТОВОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

2.1. Методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу

Управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу є однією з найактуальніших проблем сучасного менеджменту. Умови швидкоплинного зовнішнього середовища, економічні виклики, глобалізація ринків, зростаюча конкуренція та зміна поведінки споживачів вимагають від готельно-ресторанних закладів не лише гнучкості у прийнятті рішень, але й систематичного підходу до управління змінами. Впровадження змін дозволяє підвищити ефективність, адаптивність, а також конкурентоспроможність бізнесу.

Особливої важливості набуває оцінка ефективності таких змін, адже без цього неможливо визначити успіх впроваджених інновацій чи оптимізаційних заходів. Оцінка ефективності управління змінами є багатогранним завданням, яке включає як кількісні, так і якісні показники, зокрема фінансові результати, ступінь задоволеності клієнтів, рівень інноваційності, оптимізацію операційних процесів тощо.

Методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами формують основу для прийняття стратегічних рішень у готельно-ресторанному бізнесі, забезпечуючи зворотний зв'язок щодо впроваджених заходів і дозволяючи коригувати управлінську стратегію.

Основні методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу ґрунтуються на використанні комплексних інструментів, що дозволяють об'єктивно оцінити результати впровадження змін, їхній вплив на діяльність закладу, а також рівень

досягнення поставлених цілей [6]. Ці підходи включають кілька ключових аспектів:

1. Економічні підходи:

- фінансовий аналіз: включає оцінку доходів, витрат, прибутковості та окупності інвестицій у зміни;
- методи порівняльного аналізу: зіставлення фінансових показників до і після впровадження змін;
- аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis): оцінює співвідношення ресурсів, витрачених на впровадження змін, і отриманого економічного ефекту.

2. Організаційні підходи

- аналіз ефективності бізнес-процесів: оцінка змін у тривалості, складності або вартості бізнес-процесів у результаті реформ;
- методи управління проєктами (Project Management): оцінка відповідності досягнутих результатів запланованим цілям та показникам;
- оцінка організаційної стійкості: аналіз здатності закладу адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність.

3. Соціально-психологічні підходи

- оцінка задоволеності персоналу: вимірювання рівня прийняття змін серед працівників, аналіз кадрових змін, плинності кадрів;
- дослідження лояльності клієнтів: оцінка впливу змін на рівень задоволеності, частоту відвідувань і утримання клієнтів;
- рівень корпоративної культури: аналіз того, як зміни впливають на загальний клімат у колективі та мотивацію працівників.

4. Маркетингові підходи

- аналіз змін у ринковій позиції: оцінка частки ринку, впізнаваності бренду та відгуків клієнтів після впровадження змін;
- моніторинг попиту та продажів: аналіз динаміки попиту на послуги закладу, зокрема в результаті змін у стратегії продажів чи маркетингу.

5. Інноваційні підходи:

- ключові показники ефективності (KPIs): встановлення метрик для оцінки досягнення стратегічних і тактичних цілей;
- впровадження цифрових рішень: оцінка результативності нових технологій (CRM-систем, чат-ботів, автоматизації бізнес-процесів);
- екологічна та соціальна відповідальність: аналіз результатів змін, спрямованих на зменшення впливу на навколишнє середовище чи поліпшення умов для громади.

6. Системні підходи:

- SWOT-аналіз: оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, які виникають унаслідок впровадження змін;
- моделі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard): оцінка змін за фінансовими, клієнтськими, внутрішніми бізнес-процесами та інноваційними перспективами.

Ще один підхід оцінки управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу формується на основі економічно-математичного інструментарію. Юдіна О.І., Корнєєв М.В., Стеблюк Н.Ф. зазначають, що «інформаційне вартісно-орієнтоване управління економічним розвитком підприємств здійснюється на основі моніторингу їх фактичного стану, встановлення тенденцій розвитку відповідно до обраної стратегії. Моніторинг як функціональна складова процесу управління, спрямований на проведення аналізу, оцінки, прогнозування та планування превентивних заходів, базується на відповідному інформаційно-аналітичному інструментарії, який використовується в економіко-математичному моделюванні, здійсненні коефіцієнтної оцінки, аналізу динаміки економічного розвитку підприємств готельно-ресторанних послуг» [31, с. 112].

Оцінка ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу вимагає багатовимірного підходу, що охоплює економічні, організаційні, соціальні та технологічні аспекти. Інтеграція зазначених методик дозволяє забезпечити системний аналіз і точне визначення

результативності змін, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності й довгострокового розвитку бізнесу.

Оцінка ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу є важливим етапом адаптації до нових умов, інновацій та покращення діяльності. У світовій практиці використовуються різноманітні методики, що забезпечують системний підхід до вимірювання результативності змін. Ось декілька таких методик з прикладами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Методики оцінки ефективності управління змінами в закладах готельного та ресторанного бізнесу

Назва методики	Сутнісна характеристика	Приклад
Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників	Методика оцінює зміни через фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та навчання/інновації.	Готель «Hilton Worldwide» застосував BSC для впровадження енергозберігаючих технологій у своїх об'єктах. Оцінка включала: фінансовий аспект: зменшення витрат на енергію на 20%, клієнтський аспект: підвищення задоволення гостей завдяки «зеленим» ініціативам; бізнес-процеси: впровадження стандартів енергоефективності; інновації: навчання персоналу екологічним практикам.
KPI (Key Performance Indicators) – Ключові показники ефективності	Метод оцінює конкретні показники, які безпосередньо відображають успіх впровадження змін.	Мережа ресторанів «McDonald's» під час цифрової трансформації оцінювала: час виконання замовлення через термінали самообслуговування; частку клієнтів, що користуються мобільними додатками; рівень задоволення клієнтів після впровадження нових технологій. Результат: скорочення часу обслуговування на 15% та зростання задоволення клієнтів на 10%.
ROI (Return on Investment) – Окупність інвестицій	Аналізує фінансовий результат від впровадження змін порівняно з витратами на ці зміни	Готель Marriott International під час впровадження нової CRM-системи розрахував: інвестиції: \$500,000 на систему та навчання персоналу. Повернення: збільшення доходів на 8% завдяки покращенню взаємодії з клієнтами.

Customer Satisfaction Surveys – Опитування задоволення клієнтів	Зміни оцінюються на основі відгуків гостей	Ресторан Nobu після зміни меню з акцентом на локальні продукти провів опитування серед гостей, що показало: 85% клієнтів задоволені новими стравами; 30% гостей рекомендують ресторан своїм друзям.
Six Sigma	Методика націлена на вдосконалення бізнес-процесів, зменшення помилок та оптимізацію операцій	Ресторанна мережа Subway використала Six Sigma для скорочення часу підготовки замовлення. Аналіз процесів дозволив: скоротити час збирання замовлення на 25%; знизити кількість помилок у замовленнях на 15%.
Net Promoter Score (NPS)	Оцінюється готовність клієнтів рекомендувати заклад іншим	Готель Four Seasons впровадив персоналізовані сервіси для гостей. Після змін NPS зріс з 75 до 85, що вказує на успішність заходів.

Джерело: складено автором на основі [18; 23; 28; 38; 45].

Кожна методика має свої переваги залежно від цілей змін: використання сучасних інструментів, таких як BSC, KPI або Six Sigma, дозволяє закладам готельно-ресторанного бізнесу ефективно впроваджувати інновації, підвищувати якість обслуговування та збільшувати конкурентоспроможність. Успіх залежить від адаптації обраного інструментарію до специфіки підприємства та його ринку.

В цілому методологічні підходи до оцінки ефективності управління змінами в готельно-ресторанному господарстві підкреслюють необхідність інтегративної, індивідуальної стратегії. Поєднання кількісних і якісних інструментів забезпечує ефективне вимірювання як матеріальних результатів, так і нематеріальних впливів. Такі оцінки не тільки підтверджують успішність запроваджених змін, але й надають дорожню карту для постійного вдосконалення та конкурентної переваги в галузевому ландшафті, що постійно розвивається.

2.2. Аналіз ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Сучасна економіка України, що характеризується швидкими змінами та адаптацією до викликів глобалізації, створює нові умови для розвитку бізнесу, зокрема готельно-ресторанної сфери. Як одна з ключових галузей індустрії гостинності, цей сектор відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу країни, створенні робочих місць та залученні туристів. Однак динамічність зовнішнього середовища, зокрема економічні кризи, пандемія COVID-19, воєнні дії, зміни у споживчих уподобаннях, вимагають від підприємств здатності оперативно впроваджувати зміни в управлінські процеси.

Аналіз ефективності управління змінами у готельно-ресторанному бізнесі стає особливо актуальним в умовах необхідності адаптації до нових викликів. Зміни можуть охоплювати цифровізацію, модернізацію обслуговування, оптимізацію внутрішніх процесів, перегляд маркетингових стратегій та впровадження інновацій для забезпечення конкурентоспроможності. Цей процес потребує використання структурованих підходів до оцінки результативності змін, які дозволяють виявити успіхи та недоліки у впроваджених стратегіях.

Тема аналізу ефективності управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу України є важливою не лише для вдосконалення діяльності окремих підприємств, а й для розвитку галузі в цілому, враховуючи її значення для економіки та туристичної привабливості країни. У цьому контексті дослідження сучасних підходів до управління змінами, їх оцінки та впровадження є нагальною потребою.

Аналіз ефективності управління змінами в готельно-ресторанній індустрії в Україні виявляє як прогрес, так і проблеми в адаптації до мінливих ринкових умов і світових стандартів. Нижче наведено перелік ключових аспектів (рис. 2.1):

Реакція на економічні та політичні зміни

- Адаптація до криз
- Відновлення ринку

Впровадження технологічних інновацій

Стратегії орієнтовані на клієнта

Сталий розвиток і екологічно чисті практики

Глобальна інтеграція та стандарти

Рисунок 2.1. Ключові аспекти управління змінами
в готельно-ресторанній індустрії в Україні

Джерело: складено автором.

Коментуючи основні аспекти управління змінами в готельно-ресторанній індустрії в Україні, слід зазначити, що багато українських компаній, особливо в регіонах, які постраждали від війни, продемонстрували стійкість, переформатувавши свою діяльність, наприклад, перейшовши на гуманітарні функції, пропонуючи притулок або слугуючи логістичними центрами. У регіонах, які менше постраждали від конфлікту, готелі та ресторани працюють над залученням внутрішнього туризму та стабілізацією потоків доходів за допомогою локальних маркетингових кампаній.

Впровадження технологічних інновацій шляхом збільшення використання онлайн-платформ для бронювання та доставки їжі розширило охоплення ринку. Системи цифрових платежів і мобільні додатки також підвищили зручність для клієнтів. Багато висококласних готелів запровадили безконтактну реєстрацію та технології «розумних» номерів, відповідаючи міжнародним тенденціям.

Спостерігається більший акцент на персоналізованих послугах і пропозиціях, орієнтованих на досвід, особливо в бутик-готелях і ресторанах преміум-класу, що допомагає диференціювати ці підприємства на конкурентному ринку.

Зусилля щодо сталого розвитку залишаються обмеженими, але зростають, а саме: провідні установи у великих містах впроваджують енергоефективні методи та зменшують відходи, хоча ці ініціативи часто стикаються з бюджетними обмеженнями. Галузь бореться з нестачею кадрів через еміграцію та конфлікт, проте великі мережі та елітні ресторани інвестують у навчальні програми, щоб покращити якість обслуговування та відповідати міжнародним стандартам.

Українські мережі та незалежні оператори все більше впроваджують глобальні стандарти гостинності, такі як розширені гігієнічні протоколи та сертифікати якості, щоб зацікавити міжнародних туристів та інвесторів. Визначені проблеми управління змінами в готельному та ресторанному секторі України систематизовано на рис. 2.2.

Економічні обмеження	обмежений доступ до капіталу перешкоджає прийняттю широкомасштабних змін та інновацій.
Регуляторні проблеми	непослідовна підтримка з боку місцевих органів влади та відсутність узгодженої політики в сфері туризму та гостинності впливають на стратегічний розвиток.
Прогалини в інфраструктурі	погана інфраструктура, особливо в сільській місцевості, обмежує масштабність підприємств гостинності.
Показники ефективності	Зростання внутрішнього туризму, незважаючи на виклики, демонструє потенціал для відновлення. Прийняття міжнародних тенденцій і стандартів у великих містах підкреслює прогрес у вирівнюванні з глобальними ринками.

Рисунок 2.2. Визначені проблеми управління змінами в готельному та ресторанному секторі України

Управління змінами в готельному та ресторанному секторі України відзначається стійкістю та поступовим прогресом. У той час як підприємства демонструють інновації та здатність до адаптації, системні виклики, такі як фінансові обмеження та регіональні відмінності, необхідно вирішити для

сталого зростання. Поглиблена співпраця між приватним сектором і урядом може ще більше розкрити потенціал галузі.

Як зазначають Батченко Л., Гончар Л., Коваленко В. «статистика української системи обліку Poster, яка надає послуги з автоматизації готельно-ресторанного бізнесу, регіони України з окупацією або прифронтові території, де ведуться воєнні дії, – це одна картина бізнесу, зі зміною населенням і гіршим станом економіки. Якщо брати Захід, то у ресторанному секторі спостерігається зростання виручки на 50 %, зміна середнього чеку на 36 % із причин вимушеної міграції в більш безпечні регіони. Наприкінці 2023 року обороти ресторанів у деяких регіонах України навіть перевищили довоєнні показники. Аналогічна ситуація відносно стабілізації ресторанної сфери спостерігалася протягом всього 2023 року, а Київ, Львів, Західна та Центральна Україна і зараз має позитивну динаміку надходжень та зростання у співвідношенні ринку відкритих та зачинених закладів» [3].

Всі ризики для підприємств готельно-ресторанного бізнесу є місцем, крос-залежними і тому потребують комплексної уваги всіх зацікавлених осіб, які повинні «перехітрити» конкурента, створивши асиметричний підхід. Досягнути стійкість можливо тільки за рахунок інтеграції технологій, навчання персоналу, точного прийняття рішень у балансуванні між ризиками і можливостями та координації зусиль. Головна перешкода і основний ризик для готельно-ресторанного бізнесу у 2024 року – кадрове питання, точніше кадровий голод через міграцію, релокацію та мобілізацію значної частини персоналу. Сьогодні необхідно віднайти інструменти балансування між результативністю бізнесу і його соціальною відповідальністю. Програми безбар'єрності (інклюзивності) передбачають розроблення сервісної моделі обслуговування людей з інвалідністю та окремо ветеранів, а також покращення ІТ-сфери для подальшого розвитку дистанційних послуг. У часі військово-політичної невизначеності бізнесу не варто сподіватися на суттєвий розвиток, головне завдання – пройти стрес-тест зі збереженням людей,

платоспроможності і не втратити лояльність клієнтів. Це дасть бізнесу технологічну і стратегічні переваги [9].

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні нерівномірний і залежить від багатьох факторів: географічного положення, економічної активності регіону, туристичного потоку, рівня інфраструктури та інноваційної спроможності. Управління змінами в цих закладах має вирішальне значення для їхньої адаптації до економічних і соціальних викликів, включаючи пандемію COVID-19, воєнні дії та економічну нестабільність.

Для оцінки ефективності управління змінами нами було обрано такі ключові критерії як фінансові показники (динаміка доходів від туристичної діяльності, податкових надходжень, рентабельність закладів), туристичний потік (кількість внутрішніх і в'їзних туристів), інноваційність (впровадження цифрових сервісів, екологічних стандартів та модернізації обслуговування), якість змін (відгуки працівників про систему змін).

З 2020 по 2023 роки туристична галузь в Україні зазнала значних змін через пандемію COVID-19 та геополітичні виклики. У 2020 році кількість міжнародних туристів значно впала до 3,4 мільйона, насамперед через глобальні обмеження на подорожі та пандемію [11]. У 2021 році у внутрішньому туризмі спостерігалось відносно пожвавлення, оскільки українці переключилися на вивчення місцевих дестинацій, зокрема Карпати, Одеса та Львів залишалися популярними регіонами, що обумовлювалося акцентом на природному та культурному туризмі. У 2022 році галузь сильно постраждала від російського вторгнення в Україну, що призвело до зниження туристичних прибуттів у східних і південних областях, проте безпечніші регіони, такі як Західна Україна, продовжували приймати переміщених осіб і спостерігали скромну проте активну туристичну діяльність, особливо в таких областях, як Закарпаття та Львів. До 2023 року деякі регіони повідомили про поступове відновлення обсягів туризму в рамках зусиль з відновлення. Спостерігалися інвестиції в інфраструктуру внутрішнього туризму та

рекламні кампанії. Західні регіони залишалися в центрі уваги для туризму, враховуючи їх відносну безпеку та близькість до Європи.

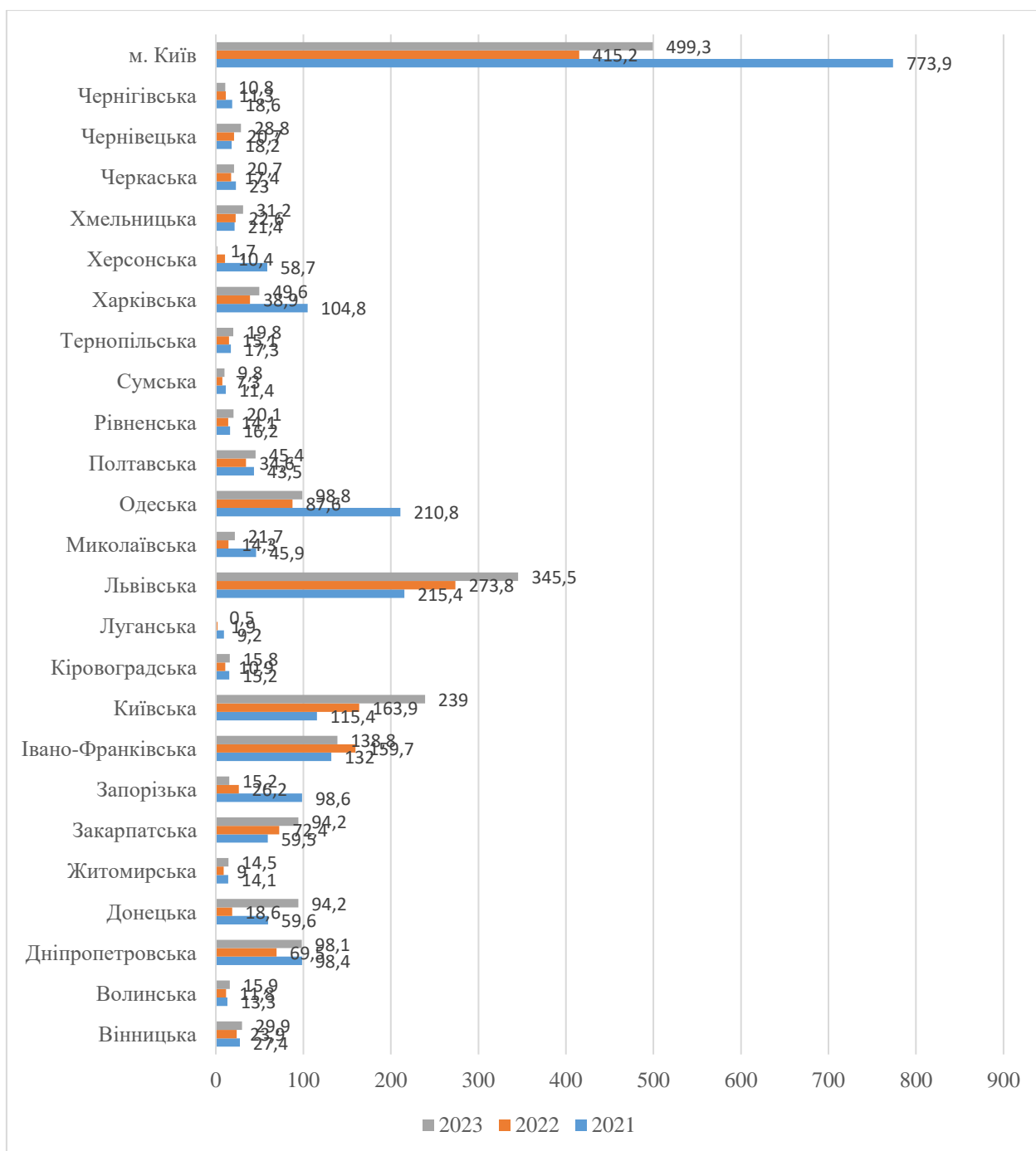


Рисунок 2.3. Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі за I кв. в 2021-2023 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі [12].

На основі представлених даних можна зробити такі висновки: попри складну економічну ситуацію, у багатьох регіонах України спостерігається

відновлення та зростання податкових надходжень від туристичної галузі в 2023 році порівняно з 2022 роком, що обумовлено військовими діями, міграцією населення та зниженням туристичної активності. Лідерами серед регіонів є м. Київ (у 2023 році податкові надходження становили 499,3 млн грн, що на 20,2% більше, ніж у 2022 році), Львівська область (демонструє стабільне зростання, досягнувши 345,5 млн грн у 2023 році (+26,1% до 2022 року), що підтверджує роль Львівщини як туристичного центру, Київська область – суттєве зростання у 2023 році до 239 млн грн (+45,8% порівняно з 2022 роком), що свідчить про відновлення бізнес-активності.

У постраждалих регіонах (Луганська, Донецька, Запорізька та Херсонська області) спостерігається значний спад у 2022–2023 роках через воєнні дії.

У Закарпатській області у 2023 році податкові надходження зросли до 94,2 млн грн (+30,1% до 2022 року), що може бути пов'язано з релокацією бізнесів і збільшенням кількості внутрішніх туристів.

Основними факторами впливу, що визначили описані тренди є військові дії, міграція та релокація бізнесу, оскільки внутрішнє переміщення людей сприяло розвитку туристичної галузі у відносно безпечних регіонах (Закарпаття, Львівщина) та зміна фокусів туристичного попиту: у 2023 році більшість туристів орієнтувалися на внутрішній туризм, що сприяло розвитку локальних туристичних послуг.

Відповідно ми можемо сформувати основні регіональні особливості в контексті управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах:

Західна Україна: Львівська та Закарпатська області незмінно приваблюють більше внутрішніх та міжнародних туристів завдяки своїй культурній спадщині та природним ландшафтам. Ці регіони показали високу ефективність змін завдяки орієнтації на екологічний і культурний туризм, впровадження сучасних ІТ-рішень, таких як онлайн-бронювання та цифрові

платежі, що сприяло зростанню доходів. Львівська область лідирує завдяки сильній туристичній базі та активній підтримці місцевої влади.

Київ: незважаючи на те, що столиця традиційно була важливим напрямком, кількість туристів коливалася, але кількість іноземних відвідувачів відновлювалася повільно. У Київській області спостерігається найбільше впровадження змін, зокрема модернізація готелів і впровадження міжнародних стандартів обслуговування. Високі податкові надходження свідчать про успішну адаптацію до нових економічних умов.

Південні регіони: Одеса зазнала занепаду під час конфлікту, але залишалася ключовим місцем внутрішнього туризму в безпечніші періоди. Одеська область демонструє прогрес у впровадженні змін, особливо у сегменті морського туризму. Херсонщина через військові дії зазнала значного спаду активності в готельно-ресторанній сфері, відновлення не спостерігається у зв'язку з близькою лінією розмежування та активними військовими обстрілами.

Східні регіони: туристичний сектор у Донецькій та Луганській областях був сильно порушений конфліктом. У цих регіонах управління змінами ускладнено через військові дії, що значно скоротило туристичний потік. Харківська область поступово відновлює готельно-ресторанну інфраструктуру.

Північна Україна (Чернігівська, Сумська області): зміни впроваджуються повільніше через обмежений туристичний попит і економічну нестабільність.

Найвища ефективність управління змінами спостерігається в регіонах з активним туристичним потоком (Львів, Київ, Одеса). Вони використовують сучасні технології, екологічні стандарти та маркетингові стратегії. Проблемними залишаються східні та південні регіони через військові дії та нестабільність. Інноваційність та залучення міжнародного досвіду – основні фактори успіху у впровадженні змін у готельно-ресторанному бізнесі [10, с. 622].

Ефективне управління змінами потребує гнучких стратегій, інтеграції новітніх технологій та адаптації до специфіки кожного регіону.

На мікрорівні ефективність управління змін можна дослідити шляхом опитування провідних керівників. Дослідження проводилось на базі 25 підприємств готельного господарства України різних категорій. Для того, щоб оцінити успішність впровадження змін, чотири аспекти ефективних змін управління в готелях, а саме: роль топ-менеджменту, ефективність комунікацій, залученість працівників та ресурсне забезпечення процесів управління змінами.

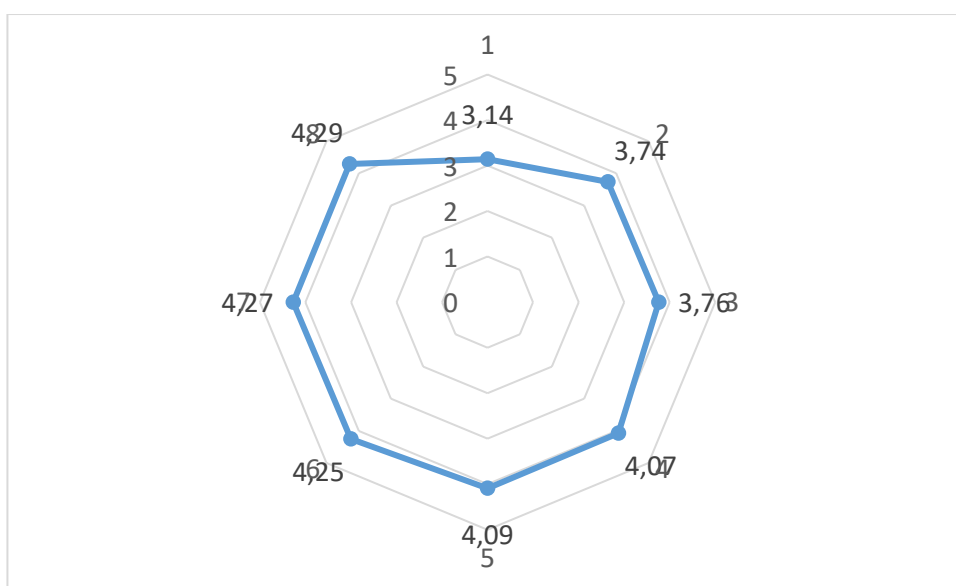


Рисунок 2.4. Пелюсткова діаграма представлення результатів опитування

Джерело: побудовано автором.

1.Вище керівництво готелю витрачає свій час і фінансові ресурси для підтримки співробітників під час змін.

2.Впровадження змін у готелі передбачає активну участь вищого керівництва.

3.При взаємодії зі співробітниками їх індивідуальні сильні сторони та слабкі місця враховуються.

4.У готелі поважають співробітників і їх комфорт, з метою створення сприятливої робочої атмосфери.

5.Вище керівництво готелю вселяє відчуття спільної місії та володіння організаційними цілями та завданнями.

6.Вище керівництво готелю заохочує працівників до роботи в команді.

7.Ключову роль у реалізації змін відіграє топ-менеджмент готелю зміни.

8.Топ-менеджмент готелю допомагає співробітникам адаптуватися до змін і підтримує їх у цьому процесі.

Результати опитування свідчать про те, що топ-менеджмент у готелях є головним агентом змін, саме топ-менеджмент підтримує співробітників у процесі адаптації до змін, бере участь у процесі впровадження змін та ставиться з повагою до працівників, щоб створити сприятливу робочу атмосферу. Крім того, респонденти погодилися, що вище керівництво готелів заохочує співробітників працювати в команді, співпраця з працівниками враховує їх особисті сильні та слабкі сторони, а менеджери готелів прагнуть створити відчуття спільної місії та участі в організаційних цілях і завданнях. Проте респонденти не погоджуються з тим, що вище керівництво готелів готове витратити свій час і дохід на підтримку співробітників у період змін. В середньому респонденти погодилися з твердженнями щодо впливу топ-менеджменту на ефективність змін у готелі. Таким чином, для успішного впровадження та управління змінами в готельному бізнесі, топ-менеджмент повинен забезпечити і сформувати важливе ставлення до кожного з етапів цього процесу. Одним із перших кроків до успішного управління змінами є створення управлінської команди, яка об'єднає обрану групу осіб з достатнім досвідом, авторитетом і лідерськими навичками. Цих осіб зазвичай називають агентами змін, які відповідають за планування та реалізацію змін. Багато моделей управління змінами підкреслюють важливість формування та навчання команди управління змінами шляхом визначення її членів, уточнення їхніх ролей і обов'язків і розвитку їхніх навичок управління змінами.

2.3. Оцінка практики управління змінами у провідних готельно-ресторанних комплексах світу

У динамічному ландшафті індустрії гостинності управління змінами стало наріжним каменем для підтримки конкурентоспроможності, покращення досвіду клієнтів і адаптації до змін на глобальному ринку. Провідні готельні та ресторани комплекси в усьому світі послідовно впроваджують інноваційні стратегії для подолання таких викликів, як технологічний прогрес, зміна споживчих уподобань та економічні коливання. Оцінка цих практик дає цінну інформацію про те, як компанії вищого рівня ефективно керують переходами, щоб залишатися лідерами галузі.

Сектор гостинності стикається з безпрецедентними руйнуваннями через глобальні кризи в галузі охорони здоров'я, цифрову трансформацію та імперативи сталого розвитку. Оцінюючи практики відомих світових брендів, таких як Marriott International, Hilton Worldwide і ресторани, відзначені зірками Мішлена, ми можемо визначити успішні стратегії і методології, які сприяють ефективному управлінню змінами.

До 2020 року, коли пандемія Covid-19 створила безпрецедентні виклики для індустрії гостинності та поставила співробітників у величезний стрес, готельєри зосереджувалися на першому місці на досвіді гостей. Зараз, коли світ адаптується до квазіпостпандемічного світу, фундаментальні економічні та регуляторні проблеми залишаються, що демонструє потребу в життєздатній та ефективній системі управління змінами.

Працівники сфери відпочинку та гостинності вже отримують найнижчу погодинну оплату в усіх галузях приватного сектора. Вони також мають один із найвищих показників плинності робітників у всіх галузях промисловості США. У 2020 році через пандемію цей показник звільнень склав 130%, тобто в середньому робочі місця змінювалися більше одного разу [25, с. 48].

У 2021 році цей показник знизився до 86%, що все ще залишалося найвищим показником у приватному секторі. Майже через два роки після

початку пандемії працівники продовжують звільнятися з більшою швидкістю . У той час як багато секторів відновилися та створили нові робочі місця, станом на вересень 2022 року індустрія гостинності та відпочинку знизилася на 6,7% порівняно з допандемічним рівнем – це понад 1,1 мільйона робочих місць. Причина полягає в тому, що менеджери та експерти індустрії гостинності знають з досвіду, а також підтверджені дослідженнями: існує прямий зв'язок між умовами на робочому місці та лояльністю працівників у індустрії гостинності.

Основні сфери уваги включають інтеграцію передових технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних, сприяння організаційній культурі, яка охоплює інновації, і впровадження екологічних практик для досягнення глобальних екологічних цілей. Крім того, варто враховувати регіональні та культурні відмінності в управлінні змінами, пропонуючи комплексну перспективу того, як різноманітне середовище формує успіх підприємств гостинності.

Стратегії управління змінами в провідних мережах готелів і ресторанів у всьому світі підкреслюють інновації, адаптивність і зосередженість на нових потребах споживачів. Основні ключові підходи, які спостерігаються в провідних готельних комплексах можна згрупувати за такими напрямками (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. – Стратегічні підходи управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Підхід	Сутнісна характеристика
Застосування технологій і цифрова трансформація	Готелі використовують технології для оптимізації роботи та покращення досвіду гостей. Наприклад, Marriott інтегрує вдосконалені платформи бронювання та цифрові послуги консьєржа, що робить перебування більш безпроблемним та персоналізованим. Покращена аналітика даних також допомагає мережам визначати вподобання клієнтів і відповідним чином адаптуватися
Диверсифікація та сегментація	Розкішні бренди, такі як Marriott, розширюють свої висококласні портфоліо, одночасно орієнтуючись на ринки середнього масштабу, щоб збалансувати доходи. Цей подвійний фокус допомагає задовольнити різноманітні сегменти споживачів і економічні умови

Практики сталого розвитку та ESG (екологічні, соціальні та урядові)	Мережі, такі як Hilton і Marriott, значні кошти інвестують у стійкі практики, від екологічно чистих будівель до зменшення вуглецевого сліду. Такі ініціативи відповідають попиту споживачів на більш відповідальний туризм
Інноваційні пропозиції послуг	Розвиток платформ для спільного використання житла, таких як Airbnb, спонукало готелі до інновацій. Багато невеликих butik-готелів використовують такі платформи, як Airbnb, як канали розповсюдження для залучення різноманітних клієнтів
Адаптація до тенденцій, що керуються досвідом	Ресторани та курорти все більше зосереджуються на створенні незабутніх культурних вражень. Ця стратегія включає в себе підібрані кулінарні враження та пригодницькі заходи, які резонують з міленіалами та мандрівниками покоління Z
Динамічне ціноутворення та управління доходами	Галузь приймає складні моделі ціноутворення, які пристосовуються до моделей попиту. Приклади включають багаторівневе ціноутворення на ексклюзивні послуги, як-от абонементи без черги на курортах, або динамічне ціноутворення на номер

Джерело: побудовано автором на основі [27; 28; 36; 44].

Впроваджуючи ці стратегії, провідні заклади забезпечують свою конкурентоспроможність, одночасно задовольняючи мінливі очікування гостей та економічні виклики. Постійна інтеграція інновацій, сталого розвитку та персоналізації змінює ландшафт глобальної гостинності.

Аналіз практик управління змінами провідних світових готельних і ресторанних комплексів не тільки виявляє передовий досвід, але й створює основу для наслідування іншим підприємствам, забезпечуючи стійкість і довгострокове зростання на глобальному ринку, що швидко розвивається.

На думку Младленки Джурович [37] сучасні тенденції в гастрономії ресторанного бізнесу зосереджені на більшості ключових проблем бізнесу: відповідною концепцією стійкості, енергоефективності та використання відновлюваної енергосистеми, «зеленого бізнесу» і декосертифікації, захисту навколишнього середовища, сприяння здоровому сприйняттю їжі. Однак змін, які найбільш очевидні для користувачів послуг є змінними до гастрономічної пропозиції. Це найчастіше нові страви з цілісних каш, нежирні і низько енергетичні страви, страви для діабетиків, вегетаріанські страви, безглютеніві страви тощо. Особливою популярністю користується кухня на основі

використання органічних продуктів харчування та мікро-зелень і новий тренд, відомий як молекулярна гастрономія. У динамічному ринковому середовищі, момент, в якому працюють ресторани, сформований на постійній потребі адаптуватися до сучасних тенденцій, який відображається на управлінні цими об'єктами та відповідними змінами.

Сьогодні на ринку існують тисячі інструментів і платформ гостинності, від безкоштовних систем CRM до великих систем управління запасами. Оскільки індустрія гостинності продовжує розвиватися, знання різних систем на ринку може допомогти вам приймати зважені рішення на майбутнє.

CRM означає управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM-системи – це програмні платформи, розроблені, щоб допомогти вашому бізнесу керувати взаємодією з поточними та потенційними клієнтами.

Ці системи зазвичай централізують дані клієнтів, автоматизують певні завдання та надають інструменти для відділів продажів, маркетингу та підтримки клієнтів, щоб краще взаємодіяти з клієнтами, що робить їх потужним і необхідним інструментом для підвищення рівня задоволеності гостей.

POS означає Point of Sale. Система POS – це місце, де транзакція завершується. Він містить апаратні та програмні компоненти, які дозволяють обробляти платежі клієнтів і оптимізувати різні операції, такі як управління запасами, відстеження продажів і звітність.

Системи управління нерухомістю (PMS) – це програмні платформи, призначені для полегшення управління нерухомістю, як правило, використовуються готелями, курортами, орендою на відпочинок та іншими підприємствами гостинності.

Ці системи оптимізують різні завдання, пов'язані з управлінням майном, включаючи бронювання, реєстрацію та виселення гостей, розподіл номерів, виставлення рахунків і рахунків, управління прибиранням, планування технічного обслуговування та звітність.

HR системи (системи управління персоналом) – це програмні платформи або інструменти, призначені для оптимізації та автоматизації різних процесів управління персоналом у вашій організації.

Ці системи використовуються для керування даними про співробітників, оптимізації процесів найму, адміністрування пілґ, відстеження продуктивності співробітників, сприяння навчанню та розвитку, а також забезпечення дотримання трудових норм.

Системи управління доходами (RMS) – це програмні засоби або платформи, які використовуються підприємствами гостинного бізнесу, зокрема в індустрії гостинності, для оптимізації ціноутворення та максимізації прибутку.

Ці системи використовують різні алгоритми, методи аналізу даних і моделі прогнозування, щоб визначити найвигіднішу стратегію ціноутворення для ваших продуктів або послуг на основі таких факторів, як попит, ринкові умови, ціноутворення конкурентів і поведінка клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Інституційні особливості управління змінами

Сучасні умови функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначають необхідність постійного адаптування до динамічних змін економічного, соціального та технологічного середовища. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції управління змінами стає одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку таких підприємств. Зокрема, інституційні особливості управління змінами, що стосуються формування стратегій, організаційних структур, систем мотивації та підвищення кваліфікації персоналу, набувають особливого значення.

Успішне управління змінами базується на розумінні внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. До внутрішніх чинників належать організаційна культура, рівень підготовленості менеджерів і персоналу до змін, а також фінансова стабільність підприємств. Зовнішні чинники включають коливання попиту, впровадження новітніх технологій, нормативно-правові вимоги та міжнародні тенденції розвитку галузі.

Розгляд інституційних аспектів управління змінами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу дозволяє визначити оптимальні підходи до формування гнучких стратегій та інструментів, спрямованих на мінімізацію ризиків і максимізацію ефективності у відповідь на виклики сучасного ринку. У цьому контексті дослідження інституційних особливостей набуває практичного значення, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їхньої здатності адаптуватися до нових умов.

Інституційні особливості управління змінами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу охоплюють організаційні, нормативно-правові, культурні та стратегічні аспекти, які формують рамки та механізми адаптації підприємств до сучасних викликів [47].

Під інституціями розуміють формальні та неформальні правила, що визначають поведінку учасників ринку. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу це можуть бути міжнародні стандарти гостинності, державне регулювання, корпоративна культура, соціальні норми та інші структурні елементи. Управління змінами відбувається в межах цього контексту, що задає як можливості, так і обмеження для адаптації та інновацій.

Узагальнену класифікацію інститутів можна відобразити такими визначальними ознаками. Одним з основних критеріїв є рівень дії інституту від міжнародних організацій до внутрішньо корпоративного підприємницького відділу (рис. 3.1.).

Міжнародні інститути - організації, що задають стандарти і впроваджують кращі практики на глобальному рівні	Всесвітня туристична організація (UNWTO)
	Міжнародна асоціація готелів і ресторанів (IH&RA)
	ISO (розробка стандартів якості, наприклад ISO 9001 для управління якістю)
Національні інститути - законодавчі та регуляторні органи, які визначають політику в галузі гостинності:	Міністерства туризму або економіки
	Торгово-промислові палати
	Національні асоціації готелів і ресторанів
Регіональні інститути - місцеві адміністрації та організації, які регулюють і підтримують розвиток туризму і гостинності на локальному рівні:	Обласні управління туризму та культури
	Регіональні туристичні асоціації
	Кластери туризму та гостинності
Корпоративні інститути - внутрішні інституції самих підприємств, що включають корпоративну культуру, стратегії управління персоналом і розвитку бізнесу:	Управлінські комітети
	Відділи інновацій
	Керівники змін (Change Managers)
	HR-підрозділи зі спеціалізацією на управління змінами

Рисунок 3.1. Класифікація інститутів у сфері управління змінами готельно-ресторанних підприємств за рівнем впливу, розроблено автором.

Коментуючи структуру ми можемо зазначити, що перших два рівні носять стратегічний характер і не можуть бути об'єктом впливу від окремого суб'єкта господарювання. Регіональні та корпоративні інститути у сфері готельно-ресторанного бізнесу мають значний вплив на розвиток галузі, адже вони забезпечують адаптацію до місцевих умов, сприяють просуванню локальної культури та регулюють діяльність підприємств у межах регіонів. Зокрема Управління туризму та курортів Львівської обласної державної адміністрації розробляє програми розвитку туристичної інфраструктури, підтримує готельно-ресторанний бізнес через грантові конкурси, організовує тренінги та форуми. Відбувається популяризація регіону як туристичної дестинації, зростання інвестицій у готельно-ресторанну галузь. Департамент туризму та курортів Закарпатської ОДА сприяє розвитку зеленого туризму, проводить фестивалі, такі як винний фестиваль у Берегові, що стимулює попит на заклади харчування. Регіональні туристичні асоціації залучають місцеві готелі та ресторани до програм сертифікації та навчання персоналу, організовують промо-кампанії для залучення туристів, що сприяє підвищенню стандартів обслуговування та зростання популярності готелів і ресторанів серед іноземних туристів. Торгово-промислова палата Дніпропетровської області організовує бізнес-форуми для представників готельно-ресторанної галузі, сприяє налагодженню міжнародних зв'язків і залученню інвестицій.

Місцеві громадські організації та фонди, зокрема Громадська організація «Асоціація розвитку туризму Буковини» просуває Чернівецький регіон як туристичний центр, підтримує ініціативи розвитку гастрономічного туризму.

Кластери туризму та гостинності (Туристичний кластер «Волинь туристична») об'єднує підприємства регіону для спільного просування послуг, підтримує готелі та ресторани через програми сертифікації та навчання.

Регіональні інститути сприяють розвитку готельно-ресторанного бізнесу через регулювання, навчання, популяризацію регіонів, організацію

фестивалів і формування позитивного бізнес-середовища. Їх діяльність допомагає інтегрувати місцеві особливості у світовий туристичний ринок.

Корпоративні інститути управління змінами в готельно-ресторанному бізнесі – це внутрішні структури, політики, механізми та практики, які спрямовані на адаптацію компаній до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Їхня діяльність сприяє підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств. Основними типами таких інститутів є:

1. Управлінські комітети, що виконують функцію оцінки впливу змін на діяльність компанії та координацію між різними відділами. У великих міжнародних мережах, таких як Marriott або Hilton, діють спеціальні комітети зі змін (Change Management Committees), що аналізують ризики, розробляють стратегії впровадження інновацій і контролюють їх реалізацію.

2. Відділи інновацій, що здійснюють моніторинг нових трендів у галузі, розробку та впровадження сучасних технологій. У мережі ресторанів McDonald's є департамент інновацій, який відповідає за впровадження нових технологій (наприклад, системи мобільних замовлень або кас самообслуговування).

3. HR-підрозділи зі спеціалізацією на управління змінами здійснюють підготовку співробітників до змін та оцінюють їх адаптивність. У компанії Hyatt Hotels HR-структури зосереджуються на навчанні персоналу під час впровадження нових систем управління клієнтським досвідом або технологій.

4. Керівники змін (Change Managers) безпосередньо управляють проектами, пов'язаними зі змінами, підтримують команди та сприяють зменшенню опору персоналу до змін. У мережах Accor або Radisson є позиції менеджерів зі змін, які курують окремі проекти (наприклад, перехід на нові CRM-системи або впровадження ESG-програм).

5. Центри корпоративного навчання відповідальні за навчання співробітників новим підходам і технологіям, розвиток лідерських навичок у команді. У мережі ресторанного бізнесу Starbucks функціонує навчальний

центр, де співробітники проходять тренінги з адаптації до змін (наприклад, під час впровадження нових стандартів обслуговування).

6. IT-підрозділи забезпечують технічну підтримку і цифровізацію бізнес-процесів. У мережі ресторанів Domino's Pizza IT-департамент впроваджує інноваційні цифрові рішення, зокрема додатки для онлайн-замовлень і відстеження доставки.

7. Фінансові та інвестиційні ради здійснюють планування витрат на інновації, оцінку ефективності змін. У готелях Four Seasons діє спеціальний фінансовий відділ, який аналізує рентабельність інвестицій у зміни (наприклад, відкриття нових ресторанів на території готелів).

8. Корпоративні етичні ради розробляють програми сталого розвитку, контролюють екологічні та соціальні аспекти змін. Мережа готелів InterContinental Hotels Group (IHG) має комітети з корпоративної соціальної відповідальності, які забезпечують відповідність змін етичним стандартам.

9. Партнерські альянси спрямовані на спільне впровадження інновацій, розробку нових продуктів і послуг. Мережі Marriott співпрацюють із технологічними компаніями, такими як Samsung, для впровадження «розумних кімнат» у готелях.

Корпоративні інститути управління змінами відіграють ключову роль у трансформації бізнесу в умовах сучасних викликів, оскільки вони забезпечують системний підхід до впровадження змін, що дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу не тільки зберігати конкурентоспроможність, але й розвиватися в динамічному середовищі.

Окрім описаних інститутів за рівнем дії, які впливають на управління змінами в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, можна виокремити такі ознаки класифікації як за функціональним призначенням та за специфікою впливу (рис. 3.2).

За функціональним призначенням	За специфікою впливу
<ul style="list-style-type: none"> • Регуляторні інститути: законодавчі та контрольні органи, які встановлюють норми діяльності готельно-ресторанних підприємств (податкове законодавство, санітарні норми, стандарти безпеки). • Навчальні та освітні інститути: ЗВО, навчальні центри та курси, які забезпечують підготовку фахівців у галузі управління змінами (наприклад, міжнародні програми з готельно-ресторанного менеджменту). • Інноваційні інститути: організації, що підтримують впровадження нових технологій і бізнес-моделей, наприклад, консалтингові компанії або платформи для обміну досвідом у галузі. • Соціальні інститути: організації, що впливають на соціокультурний розвиток і формують споживчі тенденції, такі як профспілки або спільноти професійної співпраці (наприклад, асоціації шеф-кухарів). 	<ul style="list-style-type: none"> • Інститути нормативного впливу: організації, що визначають стандарти діяльності, наприклад, вимоги до сертифікації готелів. • Інститути адаптивного впливу: інституції, що підтримують підприємства в адаптації до змін зовнішнього середовища, наприклад, програми навчання для керівників у сфері цифрових технологій. • Інститути стимулюючого впливу: організації, які мотивують підприємства до змін через створення сприятливих умов для розвитку (зниження податків, інвестиційні програми).

Рисунок 3.2. Інститути управління змінами в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: сформовано автором.

Аналізуючи приклади застосування ми можемо зазначити, що міжнародні стандарти ISO допомагають підприємствам підвищувати якість послуг через впровадження структурованих методів управління, державні програми підтримки туризму в Україні (наприклад, «Мандруй Україною») стимулюють розвиток готельно-ресторанної індустрії через просування внутрішнього туризму, освітні програми від міжнародних університетів дозволяють українським менеджерам переймати досвід провідних країн і впроваджувати сучасні підходи до управління змінами.

Ця класифікація дає змогу чітко структурувати інститути управління змінами та розуміти їхній вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу.

Управління змінами передбачає комплексний процес трансформації, який може включати такі елементи (рис. 3.3).

Стратегії розвитку

- розробку довгострокових планів, спрямованих на поліпшення обслуговування клієнтів, підвищення операційної ефективності та впровадження інновацій.

Організаційні трансформації

- реорганізацію структур, впровадження нових технологій та оптимізацію процесів.

Мотиваційні інструменти

- залучення персоналу до процесів змін через навчання, стимулювання та створення культури адаптації.

Цифровізацію

- використання новітніх технологій для оптимізації роботи, автоматизації процесів бронювання, обслуговування та аналітики даних

Рисунок 3.3. Елементи інституційного забезпечення управління змінами

Джерело: складено автором.

Інституційні особливості відображають вплив макроекономічного, соціокультурного та технологічного середовища на процеси змін. Наприклад, пандемія COVID-19 прискорила впровадження цифрових технологій та змусила підприємства адаптуватися до нових вимог ринку, таких як дотримання санітарних норм і зміна споживчих уподобань. Як аналізували ми вище, успішні міжнародні бренди, такі як Marriott або Hilton, впроваджують зміни через стандартизацію сервісу, інновації у цифрових технологіях та розвиток корпоративної культури. Українські підприємства, наприклад, локальні мережі готелів чи ресторанів, інтегрують нові формати обслуговування, зокрема доставки їжі чи гібридних послуг (поєднання офлайн та онлайн) [48].

Серед сучасних викликів, які перешкоджають нарощенню ефективності управління змінами є спротив змінам серед працівників через страх перед невідомим або втрату робочих місць, обмежені фінансові ресурси, які перешкоджають впровадженню інновацій, недостатність підтримки з боку держави, особливо у кризові періоди.

Таким чином, інституційні особливості управління змінами формують комплексну систему, яка спрямована на підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобальних і локальних викликів.

Отже, інституційні особливості управління змінами формують багаторівневу систему, яка поєднує стратегічні підходи, адаптивність і інновації. Це забезпечує підприємствам готельно-ресторанного бізнесу можливість ефективно реагувати на зміни та зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

3.2. Перспективні напрями управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах

Управління змінами у закладах готельно-ресторанного бізнесу набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів, пов'язаних із технологічним розвитком, зростанням конкуренції, пандемічними обмеженнями, геополітичними факторами та змінами у споживчих вподобаннях. Ця галузь, яка є однією з найбільш динамічних у світовій економіці, потребує нових підходів до адаптації, інноваційного планування та ефективного впровадження змін для забезпечення довгострокового розвитку.

Перспективні напрями управління змінами у цій сфері передбачають інтеграцію цифрових технологій, впровадження стійких практик, орієнтацію на клієнтоцентричність та персоналізацію послуг. Особливий акцент робиться на розвитку кадрового потенціалу, стратегічному плануванні та підвищенні якості сервісу відповідно до сучасних стандартів. Такі підходи дозволяють закладам готельно-ресторанного бізнесу не лише виживати в умовах турбулентності, а й займати провідні позиції на ринку.

У цьому контексті дослідження перспективних напрямів управління змінами є важливим для формування ефективних стратегій, які сприятимуть стійкості й конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сучасних глобальних викликів.

Управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу вимагає використання різних стратегій, які спрямовані на адаптацію до нових умов, підвищення конкурентоспроможності, та забезпечення довгострокового розвитку. Ось основні стратегії, які використовуються:

Інноваційні стратегії: впровадження нових технологій, зокрема використання цифрових платформ для управління замовленнями, автоматизація процесів обслуговування та управління, інтеграція CRM-систем для персоналізації взаємодії з клієнтами, розвиток smart-рішень (встановлення автоматизованих систем контролю).

Стратегія клієнтоорієнтованості: орієнтація на споживачів із урахуванням їхніх змінних потреб, впровадження програм лояльності, персоналізація послуг та адаптація до міжнародних стандартів сервісу, забезпечення багатоканальної комунікації через соціальні мережі, мобільні додатки, та інтерактивні вебплатформи.

Стратегія стійкості та екологічності: впровадження «зелених» практик, зменшення використання пластику, перехід на екологічно чисті технології, оптимізація енергоспоживання, використання локальних ресурсів і підтримка регіональних постачальників.

Стратегія управління персоналом: інвестування в навчання та підвищення кваліфікації співробітників, розвиток навичок адаптивного менеджменту, створення умов для ефективного залучення та утримання кадрів, врахування їхніх потреб у періоди змін.

Кризові стратегії: адаптація бізнес-моделі до непередбачуваних обставин, таких як пандемія, економічна криза чи війна, диверсифікація доходів шляхом розширення спектра послуг.

Глобалізаційні стратегії: залучення міжнародного досвіду для розширення мережі закладів, інтеграція у світові стандарти готельно-ресторанного бізнесу, партнерства з глобальними брендами або франшизами для посилення репутації та збільшення клієнтської бази.

Цифрова трансформація: використання big data для аналізу клієнтської поведінки, створення мобільних додатків, онлайн-сервісів для бронювання та оплати, віртуальних турів готелями чи ресторанами.

Маркетингові стратегії: використання стратегій контент-маркетингу для залучення нових клієнтів, застосування гнучких цінових стратегій залежно від попиту та сезонності.

Усі ці стратегії дозволяють закладам готельно-ресторанного бізнесу бути гнучкими, конкурентоспроможними та готовими до майбутніх викликів. Щодо перспективних напрямів управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу, то вони визначаються сучасними викликами галузі та необхідністю адаптації до змін у технологічному, економічному, соціальному, та екологічному середовищах. Ключові напрями, які забезпечують стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємств з позиції проведеного дослідження включають такі елементи як діджиталізацію та технологічні інновації. В сучасних умовах автоматизація процесів, що передбачає впровадження CRM-систем, мобільних додатків для бронювання, управління замовленнями та взаємодії з клієнтами, використання штучного інтелекту для аналізу клієнтських даних, прогнозування попиту, автоматизація рутинних операцій, віртуальна та доповнена реальність щодо створення віртуальних турів готелями чи ресторанами для залучення клієнтів, інтернет речей, який формує смарт-кімнати, інтелектуальні системи освітлення та клімат-контролю є основою трансформацій готельно-ресторанного бізнесу. Зокрема мережа Marriott активно використовує чат-боти та інноваційні мобільні платформи для покращення обслуговування клієнтів.

Стратегії сталого розвитку, яка передбачає екологічну відповідальність через зниження споживання енергії, перехід на відновлювальні джерела,

скорочення використання пластику, сталий туризм в контексті співпраці з місцевими громадами та підтримка локальних постачальників, ресурсоефективність шляхом впровадження кругової економіки у виробничих процесах (переробка, оптимізація залишків продуктів) є ще одним структурним елементом в системі управління змінами. Група Hilton скоротила викиди вуглецю на 33% завдяки програмі «Travel with Purpose».

Персоналізація послуг шляхом формування індивідуального підходу та використання клієнтських даних для створення таких пропозицій, розширення програм лояльності, забезпечення ексклюзивних переваг для постійних клієнтів. Готелі Hyatt впроваджують персоналізовані вітання, враховуючи вподобання гостей [50].

Розвиток гнучких бізнес-моделей шляхом диверсифікації послуг (організація доставок, проведення онлайн-заходів, поєднання готельного та офісного простору), оперативна адаптація (реакція на сезонні зміни та економічні виклики). Під час пандемії ресторани мережі McDonald's швидко адаптувалися до формату drive-thru і доставки.

Інвестування в людський капітал передбачає навчання та розвиток персоналу шляхом програм підвищення кваліфікації, розвиток цифрових навичок, створення сприятливих умов праці через гнучкий графік, менторські програми, покращення мотивації. Мережа Ascor інвестує у внутрішнє навчання, створюючи академії розвитку персоналу.

Застосування нових маркетингових стратегій зокрема контент-маркетинг, використання соціальних мереж та платформ для просування бренду, гейміфікація (інтерактивні програми для залучення клієнтів), омніканальні стратегії, поєднання онлайн і офлайн-каналів продажів слугує сучасним інструментарієм управління змінами в даній галузі. Airbnb активно використовує контент-маркетинг для створення унікальних історій про свої послуги.

Глобалізація та партнерство як елемент нарощення ефективності управління змінами може використовувати франчайзинг, розширення мереж

через партнерства, інтеграцію до міжнародних стандартів шляхом удосконалення послуг, орієнтованих на міжнародних клієнтів. Зокрема мережа ресторанів Starbucks поширила свої стандарти якості на більш ніж 80 країн.

Об'єднані елементи управління змінами у готельно-ресторанному бізнесі можна представити на лист. 3.4.



Рисунок 3.4. Елементи управління змінами у готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: сформовано автором

Перспективні напрями управління змінами у готельно-ресторанному бізнесі фокусуються на адаптації до нових реалій, технологічних проривах, екологічних ініціативах та орієнтації на клієнта. Їх впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств у динамічному ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу та вдосконалення інституційного забезпечення цих процесів в сучасних умовах.

Теоретико-прикладні основи управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу є фундаментальними для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності у динамічному середовищі. Управління змінами базується на інтеграції теоретичних моделей із практичними механізмами адаптації, що сприяє ефективній реалізації стратегічних цілей.

Сутність змін у готельно-ресторанному бізнесі визначається багатофакторними зовнішніми та внутрішніми викликами, серед яких виділяються технологічний прогрес, екологічні вимоги, зміна поведінки споживачів і глобалізація. Практичні аспекти передбачають адаптацію світових практик до локальних умов. Успішні приклади управління змінами демонструють важливість використання інновацій, залучення персоналу до процесу трансформацій та орієнтацію на потреби клієнтів.

Стратегічний підхід до управління змінами включає прогнозування трендів, створення гнучких бізнес-моделей, впровадження технологій, а також інвестування в розвиток людського капіталу та покращення корпоративної культури. Інструментарій управління змінами, зокрема цифрові платформи, аналіз даних і системи зворотного зв'язку, дозволяє забезпечити прозорість і ефективність процесів, підвищуючи адаптивність бізнесу до викликів.

Таким чином, поєднання теоретичних підходів і прикладних рішень забезпечує системність у процесі управління змінами, що сприяє створенню конкурентоспроможних закладів, які здатні не лише реагувати на зміни, але й активно впливати на ринок, формуючи нові стандарти та тренди в готельно-ресторанній індустрії.

Оцінка ефективності управління змінами в готельно-ресторанному бізнесі є багатовимірним процесом, який об'єднує різні економічні, організаційні, соціальні та технологічні основи. Успіх цих оцінок залежить від їх узгодженості з конкретними цілями та завданнями установи, враховуючи динаміку галузі та регіональні особливості.

1. Економічний вплив. Фінансові показники, як-от зростання доходу, рентабельність інвестицій і аналіз витрат і вигод, забезпечують основні показники для оцінки грошових результатів змін. Ці методи мають вирішальне значення для кількісного визначення прямих економічних вигод і забезпечення стійкості реалізованих стратегій.

2. Організаційна стійкість: Оцінки управління змінами повинні враховувати адаптивність організації. Такі методи, як аудит процесів, аналіз управління проектами та структурна оцінка, допомагають виміряти операційні зміни, які підвищують ефективність бізнесу та якість обслуговування клієнтів.

3. Соціальні та психологічні виміри: здатність організації підтримувати задоволеність працівників і лояльність клієнтів під час переходу відображає соціальний успіх її ініціатив щодо змін. Такі інструменти, як системи зворотного зв'язку співробітників і опитування про задоволеність клієнтів, фіксують цю важливу інформацію.

4. Технологічна інтеграція: інновації в технологіях, такі як автоматизація, аналітика даних і системи CRM, повинні бути оцінені на предмет їх впливу на операційну ефективність і досвід клієнтів. Успіх у цій сфері часто визначає довгострокову життєздатність ініціатив щодо змін у жорсткому конкурентному середовищі.

5. Стратегічні та цілісні підходи: включення збалансованих систем показників, SWOT-аналізу та показників ефективності гарантує, що зусилля з управління змінами узгоджуються з ширшими стратегічними цілями. Ці рамки пропонують цілісне уявлення про організаційне зростання та адаптацію.

Навігація змінами в індустрії гостинності, особливо щодо технологічних досягнень, вимагає проактивного та адаптивного підходу. Навчитися

сприймати інновації, віддаючи пріоритет людському фактору, є вирішальним для успіху. Розвиваючи культуру безперервного навчання, відкритого спілкування та співпраці, готельний бізнес може ефективно інтегрувати технології в діяльність, покращувати враження від гостей, задовольняти потреби гостей і залишатися попереду на ринку, що постійно розвивається.

Впровадження змін не як виклик, а як можливість дає змогу готельно-ресторанному бізнесу процвітати, гарантуючи постійне зростання та актуальність у цифрову епоху, що постійно змінюється.

Якщо спостерігати тенденцію зростання податкових надходжень у 2023 році порівняно з 2021 роком ми визначити такі тенденції як відновлення після COVID-19, підвищення внутрішнього туризму, урядові ініціативи політика, спрямована на поживлення туризму (субсидії, податкові пільги або маркетингові кампанії).

Аналіз динаміки податкових надходжень свідчить про поступове відновлення туристичної галузі в Україні, особливо у відносно безпечних регіонах. Однак відновлення в регіонах, які постраждали від війни, буде тривалим і залежатиме від завершення військових дій та відбудови інфраструктури. Стратегії розвитку туризму мають бути орієнтовані на адаптацію до нових реалій, активне впровадження інновацій та підтримку внутрішнього туризму.

Ключові рекомендації щодо ефективності управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу в даному аспекті можуть бути направлені на посилення регіональних туристичних пропозицій, інвестицій в інфраструктуру та регіональний бренд для більш рівномірного розподілу вигод від туризму, використанні цифрових платформ, особливо в контексті просувати України як напрямок для міжнародних мандрівників за допомогою цифрових кампаній. Державно-приватне партнерство може стати інструментом реалізації окреслених напрямів, оскільки заохочуватиме до співпраці між урядами та приватними організаціями для покращення надання послуг.

Інституційні особливості управління змінами в готельно-ресторанному бізнесі відображають необхідність адаптації підприємств до динамічного середовища, що формується під впливом глобальних тенденцій, технологічних інновацій, економічних викликів і соціокультурних змін.

Формальні та неформальні інституції (законодавство, міжнародні стандарти, корпоративна культура) створюють фундамент для ефективного управління змінами, впливаючи на правила поведінки та стратегії розвитку підприємств.

Управління змінами в готельно-ресторанному бізнесі базується на застосуванні сучасних методик, таких як стратегічне планування, цифровізація процесів, управління персоналом та розвиток корпоративної культури.

Глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, показали важливість гнучкості та адаптивності підприємств. Вони прискорили впровадження цифрових технологій, інновацій у сфері обслуговування та переосмислення бізнес-моделей. Основні бар'єри на шляху ефективного управління змінами включають фінансові обмеження, спротив персоналу та недостатню державну підтримку. Водночас, розвиток міжнародних партнерств і впровадження найкращих світових практик дають змогу підвищити конкурентоспроможність галузі.

Перспективні напрями управління змінами в закладах готельно-ресторанного бізнесу відображають сучасні виклики та можливості галузі, спрямовані на забезпечення її стійкості, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах трансформація бізнес-процесів стає необхідністю, враховуючи вплив глобалізації, технологічного прогресу та змін у поведінці споживачів.

Технологічна трансформація є ключовим напрямом, що включає цифровізацію, автоматизацію бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та інших інноваційних технологій. Це дозволяє не лише

оптимізувати операційні процеси, але й забезпечити більш персоналізований підхід до обслуговування клієнтів.

Екологічна відповідальність та впровадження сталих практик стають основою для формування позитивного іміджу підприємств. Орієнтація на екоефективність та підтримку місцевих громад дозволяє адаптувати бізнес до сучасних екологічних стандартів і запитів споживачів.

Розвиток людського капіталу є необхідною умовою успішного управління змінами. Інвестиції у навчання персоналу, розвиток лідерських якостей і мотиваційних програм створюють основу для формування адаптивної та інноваційної корпоративної культури.

Орієнтація на клієнта та адаптація бізнес-моделей до змінюваних умов, зокрема, впровадження омніканальних стратегій продажу, гейміфікації та індивідуалізації послуг, сприяють підвищенню лояльності клієнтів і збільшенню прибутковості.

Інтернаціоналізація та партнерство забезпечують доступ до міжнародних ринків і стандартів. Використання найкращих практик глобальних лідерів галузі дозволяє адаптувати заклади до сучасних трендів і вимог.

Успішне впровадження зазначених перспективних напрямів потребує стратегічного підходу, гнучкості, інноваційного мислення та ефективної взаємодії всіх зацікавлених сторін, що сприятиме стійкому розвитку готельно-ресторанного бізнесу та його адаптації до нових викликів у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова В. О., Стригуль Л. С., Чайка Т. Ю. Формування готельних ланцюгів на ринку туристичних послуг. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*: НТУ «ХПІ», 2018. № 48 (1324). С. 60-63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39827> (дата звернення: 25.09.2024).
2. Андренко І., Шестірко А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*, 2022. (40). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6> (дата звернення: 25.09.2024).
3. Батченко Л., Гончар Л., Коваленко В. Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу як актуальний інструмент подолання неочікуваних ситуацій у складних економічних умовах. Available from: https://www.researchgate.net/publication/381516214_Anti-crisis_Management_of_Hotel_and_Restaurant_Business_Enterprises_as_an_Urgent_Tool_for_Overcoming_Unexpected_Situations_in_Difficult_Economic_Conditions
4. Балацька Н.Ю., Каленік К.В. Стратегії інноваційного розвитку в індустрії гостинності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. Випуск 31. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5775630> (дата звернення: 25.09.2024).
5. Бліщук К.М., Козак І.І. Брендинг у сфері готельного бізнесу. *Ефективність державного управління*, 2022. №68/69. С. 22–32. URL: <https://doi.org/10.36930/506802> (дата звернення: 25.09.2024).
6. Білозубенко В.С., Поляков М.П., Шаблій С.Є. Перспективи розвитку глобальної готельної індустрії. *Економічний простір*, 2021. № 165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-3> (дата звернення: 23.10.2024)
7. Бовш Л. А., Гопкало Л. М., Расулова А. М. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23, № 11. С. 88–100.

8. Гончар Л. О., Поплавська А. В., Аухімік О. В. Управлінський аналіз особливостей системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі. Індустрія туризму гостинності в Центральній та Східній Європі, 3, 12–17. URL: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-3-2>

9. Гончар Л., Батченко Л., Аухімік О. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. Економіка та суспільство, 2021, 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3>

10. Дашук Ю., Матвійчук Л., Лепкий М., Сидорук С. Фінансування сфери культури, туризму та креативних індустрій в Україні: можливості та перспективи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 15(40). С. 620–630. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245257> (дата звернення: 28.09.2024).

11. Державна служба статистики. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

12. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nadhodzen-po-regionah>

13. Довгаль Г.В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2019. Випуск 9. С. 190-196. DOI: 10.26565/2310B9513B2019B9B23.

14. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пасічник М.П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> (дата звернення: 01.08.2024).

15. Лютак О.М., Баула О.В., Баула В.В. Інноваційні технології в міжнародній готельній індустрії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19. Т.1. С. 10-18. DOI: 10.15330/apred.1.19.10-18.

16. Матвійчук Л.Ю. Значення інновацій в розвитку готельного господарства регіонів України. Збірник наукових праць: «Економічні науки».

Серія «Регіональна економіка». 2023. Випуск 20 (79). С. 158-165. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1999767>

17. Матвійчук Л., Чепурда Л., Чепурда Г. Перспективи впровадження системи управління безпечністю та якістю продукції ресторанного господарства. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, 2022. 2(6), 9-14. / URL: <http://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/61>

18. Мендела І.Я., Жумбей М.М., Румянцева І.Б. Інноваційні стратегії готельних підприємств. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 140-143.

19. Міжнародний туризм: навч. посіб. / Т.В. Божидарнік, Н.В. Божидарнік, Л.В. Савош та ін. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 312 с.

20. Офіційний сайт Міжнародної асоціації готелів та ресторанів (International Hotel & Restaurant Association (IH&RA)). URL: <https://www.hospitalitynet.org/organization/17000749/ihra.html> (дата звернення: 20.09.2024).

21. Прушківська Е.В., Авраменко К.О. Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації. *Економічний вісник*. 2020. №4. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/4/EV20204_028-035.pdf (дата звернення: 27.10.2024).

22. Рябенська М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024 (13). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>

23. Сайт, який висвітлює діяльність Міжнародного союзу національних асоціацій готелів, ресторанів і кафе – ХО-РЕ-КА (Union Internationale des Organisations Nationales d'Hoteliers, Restaurateurs et Cafetiers – HO-RE-CA). URL: <https://kurs-chudes.ru/Unioninternationale-des-organisations-nationales-d%27hoteliers%2C-restaurateurs-etcafetiers-horeca.html> (дата звернення: 20.09.2024).

24. Семенов В. Ф., Білега О. В. Конкурентні переваги мережевих структур кластерного типу: монографія. Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2014. 236 с.

25. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія / Г.О. Горіна, Г.А. Богатирьова, Ю.С. Дорош, Р.І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/Kushniruk-Dorosh-2023_Hotelni-brendy_SOVID-19-book.pdf (дата звернення: 23.09.2024).

26. Стригуль Л., Жадан Т., Якименко-Терещенко Н. Інновації управління якістю бізнес-планування логістики готельно-ресторанних послуг. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), 2024. (4). С 3–7.

27. Чепурда Л., Чепурда Г., Матвійчук Л. Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, (2 (12), 68-76. / URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.9)

28. Шикіна О.В., Гончаренко Я.Є., Козловський Р.С. Дослідження функціонування міжнародної готельної мережі Hilton. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №5 (22). С. 175-181.

29. Шикіна О.В., Гончаренко Я.Є., Козловський Р.С. Тенденції розвитку Європейського ринку готельних послуг. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5(268). С. 216–233.

30. Шикіна О.В. Вплив пандемії covid-19 на міжнародні готельні мережі. *Економіка та суспільство*, 2022. Випуск # 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-5> (дата звернення: 16.09.2024).

31. Юдіна О.І., Корнєєв М.В., Стеблюк Н.Ф. Методологічні підходи до управління економічним розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*, 2023. С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-15>

32.Якими стануть готелі майбутнього? URL: https://vele-rosse.com.ua/ua/articles/kakimi_stanut_oteli_buduschego/ (дата звернення: 27.10.2024).

33. Anna Di Robilant Genealogies of Soft Law. *The American Journal of Comparative Law*. Vol. 54. № 3. 2006. С. 500-501.

34. Belton A. What are the top 5 innovations in hotels and hospitality? Our roundup of future trends. URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4113343.html> (дата звернення: 25.09.2024).

35. Canton James NBIC Convergent Technologies and the Innovation Economy: Challenges and Opportunities for the 21st Century. URL: https://www.researchgate.net/publication/226802252_NBIC_Convergent_Technologies_and_the_Innovation_Economy_Challenges_and_Opportunities_for_the_21st_Century (дата звернення: 03.09.2024).

36. Classement mondial 2023 des groupes hôteliers, les professionnels sont restés en formation. URL: <https://hospitality-on.com/fr/hotellerie/classement-mondial-2023-des-groupes-hoteliers-les-professionnels-sont-restes-en> (дата звернення: 16.09.2024).

37. Đurović Mladenka, Aleksandar Bozic Management of changes in gastronomy and restaurant business, January 2021. *Turisticko poslovanje* 2021(28). S. 75-83. DOI: 10.5937/turpos0-34550 https://www.researchgate.net/publication/357483370_Management_of_changes_in_gastronomy_and_restaurant_business [accessed 10.10.2024].

38. Epsilon Raja The Case For Change Management In The Hospitality Industry. Forbes Technology Council. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/02/01/the-case-for-change-management-in-the-hospitality-industry/>

39. Expert evaluation data posted on the Jones Lang LaSalle's Hotels & Hospitality Electronic Resource Group. URL: http://www.joneslanglasalle.com/ResearchLevel1/JLL_Hotel_Investment_Outlook_2013_1.pdf (дата звернення: 01.07.2024).

40. Global Hotel Investment Activity Resilient Despite Economic Uncertainty and a Staggered Regional Market Recovery. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4112598.html> (дата звернення: 26.09.2024).

41. Grynko, T., Hviniashvili, T., Oliinyk, T., Yudina, O., Korneyev, M. IMPROVEMENT OF THE CHANGE MANAGEMENT MODEL AT THE HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES . Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice This link is disabled., 2024, 3(56), pp. 423–438. DOI: 10.55643/fcaptp.3.56.2024.4418

42. Hospitality Industry Looks Strong for 2023 – Despite Recession Fears. URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4115320.html> (дата звернення: 01.09.2024).

43. List of the 10 Biggest European Hotel Brands to Work For. URL: <https://www.revfine.com/hotel-brands> (дата звернення: 25.09.2024).

44. Matviichuk L., Liutak O., Dashchuk Y., Lepkiy M., Sidoruk S. Information system for diagnostic competitiveness of the hospitality industry of the regions of Ukraine. Informatyka, Automatyka, Pomiarzy W Gospodarce I Ochronie Środowiska, 4/2023, 132-138 / URL: <http://doi.org/10.35784/iapgos.5394>

45. Maslyban O. , Todierishko E., Baula O., Liutak O. Internal network and system routing of tourism and hotel-restaurant clusters. Інвестиції: практика та досвід No 21/2022 с. 43-48. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.21.43 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/694/702>

46. TOP 10 innovation in the hospitality industry. URL: <https://www.soegjobs.com/top-10-innovation-hospitality-industry/> (дата звернення: 26.09.2024).

47. Top 10 Largest Hotel Chains in the World. URL: <https://www.alltopeverything.com/top-10-largest-hotel-chains-in-the-world/> (дата звернення: 25.09.2024).

48. The European Hotel Industry Report 2022. URL: <https://hotelanalyst.co.uk/shop/the-european-hotel-industry-report-2022> (дата звернення: 23.09.2024).

49. The future of international tourism. URL: <http://hoteladvisor.livejournal.com/84522.html> (дата звернення: 16.07.2024).
50. The world's top 10 hotel groups in 2022 – BOWO. URL: <https://www.bowo.fr/en/blog/the-worlds-top-10-hotel-groups-in-2020> (дата звернення: 26.09.2024).
51. U.S. Bureau of Labor Statistics. URL: https://data.bls.gov/timeseries/LNU04032241?amp%253bdata_tool=XGtable&output_view=data&include_graph_s=true (дата звернення: 01.09.2024).
52. UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2023. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2023.21.1.1> (дата звернення: 25.09.2024).
53. UNWTO 2022: A Year in Review. URL: <https://www.unwto.org/unwto-2022-a-year-review> (дата звернення: 25.09.2024).
54. World Investment Report 2022. URL: <https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report> (дата звернення: 25.09.2024).
55. Where are Chinese travelers heading now that borders have reopened? CNN, Jan. 9, 2023. URL: <https://edition.cnn.com/travel/article/china-travelers-destinations-intl-hnk/index.html> (дата звернення: 01.09.2024).
56. 2023 Global economic outlook: Transforming uncertainty into opportunity. URL: https://www.ey.com/en_us/strategy-transactions/transforming-uncertainty-into-opportunity-in-2023-and-beyond (дата звернення: 15.09.2024).
57. 2023 Outlook: Business Travel Bounces Back, Morgan Stanley, Dec. 21, 2022. URL: <https://www.morganstanley.com/ideas/business-travel-trends-2023-outlook> (дата звернення: 15.09.2024).