

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-40>

УДК 658.562.3:640.4

Михайло САГАЙДАК

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
<https://orcid.org/0000-0001-6526-1170>

ПАРТНЕРСТВО ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Стаття присвячена дослідженню напрямів і підходів до формування і реалізації сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу на засадах стратегічного партнерства і диверсифікації. В статті визначено і охарактеризовано основні ознаки, структуровано ключові елементи, які у взаємодії дозволяють створити ефективну сервісно-орієнтовану бізнес-модель, реалізація якої сприятиме успіху підприємства сфери послуг в умовах сучасного бізнес-середовища. Запропоновано сервісно-орієнтовану бізнес-модель розробляти з використанням інструментарію холистичного маркетингу. Визначено та надано характеристику стратегічним партнерствам, що можуть формуватися в сфері готельно-ресторанного бізнесу. Визначено ключові показники вимірювання ефективності сервісно-орієнтованої бізнес-моделі та доведено, що стратегія диверсифікації дозволяє зменшити ризик, пов'язаний із залежністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу від конкретного сегменту ринку, враховуючи його трансформацію та сучасні тренди. Теоретичні результати статті отримано з використанням системного підходу до дослідження дефініцій партнерства і диверсифікації, як чинників формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі у їх взаємозв'язку та взаємообумовленості. Також в якості методів дослідження було використано наукове абстрагування, теоретичне узагальнення і порівняння, аналіз і синтез, системний аналіз, графічне представлення отриманих результатів.

Ключові слова: партнерство, стратегічне партнерство, стратегія диверсифікації, диверсифікація партнерств, сервісно-орієнтована бізнес-модель, холистичний маркетинг, ефективність, готельно-ресторанний бізнес, підприємство-послугодавач.

Mykhailo SAHAIDAK

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

PARTNERSHIP AND DIVERSIFICATION AS FACTORS IN THE FORMATION OF A SERVICE-ORIENTED BUSINESS MODEL OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

The article is devoted to the study of directions and approaches to the formation and implementation of a service-oriented business model of hotel and restaurant business enterprises on the basis of strategic partnership and diversification. The article defines and characterizes the main features and structures the key elements that, in interaction, allow creating an effective service-oriented business model, the implementation of which will contribute to the success of the service sector enterprise in the conditions of the modern business environment. It is proposed to develop a service-oriented business model using the toolkit of holistic marketing, as an extended, integrated approach, which consists in understanding the importance of establishing and maintaining long-term relationships of hotel and restaurant business enterprises with customers and business partners. The article defines, characterizes and substantiates the diversification of partnerships as a strategic approach that contributes to ensuring stability and efficiency in the interaction of the enterprise with various organizations of various spheres and directions of activity and provides for the expansion and diversity of interaction. The key indicators for measuring the effectiveness of the service-oriented business model were determined and it was proved that the diversification strategy allows to reduce the risk associated with the dependence of hotel and restaurant business enterprises on a specific market segment, to attract various heterogeneous groups of customers, to quickly adapt to changes in economic or socio-cultural condition and stimulate innovation in improving the quality of service. The theoretical results of the article were obtained using a systematic approach to the study of definitions of partnership and diversification, as factors in the formation of a service-oriented business model in their interconnection and interdependence. Scientific abstraction, theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis, system analysis, graphical presentation of the obtained results were also used as research methods.

Keywords: partnership, strategic partnership, diversification strategy, diversification of partnerships, service-oriented business model, holistic marketing, efficiency, hotel and restaurant business, service provider company

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасне бізнес-середовище, на яке суттєво вплинули карантинні обмеження COVID-19, а згодом широкомасштабне вторгнення країни-агресорки і введення в Україні правового режиму воєнного стану, достатньо негативно вплинуло на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Якщо в період карантинних обмежень ресторани, кафе і готелі були змушені зачинитись, і лише згодом отримали дозвіл на обслуговування клієнтів, то з початком повномасштабного вторгнення туристичний бізнес майже зупинив всю свою діяльність, і вимушений був переорієнтуватись на організацію продажу турів в середині країни або через треті країни і лише обмеженій кількості клієнтів. Водночас, у повоєнному відновленні економіки і у теперішніх умовах функціонування підприємства готельно-ресторанного і туристичного бізнесу потребують перегляду бізнес-моделі та стратегії. Саме обґрунтований перегляд бізнес-моделі та, зокрема її

елементів, потребує використання цілісного або холистичного сервісно-орієнтованого підходу, що по-перше, пов'язано зі зміною споживчої поведінки, а по-друге, переглядом організування і підтримки взаємовідносин з усіма групами стейкхолдерів, з орієнтацією на їх індивідуальні запити і вибудову відносин на засадах стратегічного партнерства. Саме у цьому аспекті потребує уточнення понятійно-категорійний апарат, а також використання інструментарію холистичного маркетингу у формуванні сервісно-орієнтованої бізнес-моделі в умовах турбулентного середовища. На нашу думку, саме об'єднання стратегічного партнерства та диверсифікації дозволить підприємствам готельно-ресторанного бізнесу у теперішній ситуації і у повоєнному відновленні економіки створити гнучку та адаптивну сервісно-орієнтовану бізнес-модель, яка відповідатиме різноманітним потребам та очікуванням як клієнтів, так і інших стейкхолдерів.

Аналіз досліджень та публікацій

Аналізуючи науковий доробок українських та закордонних дослідників, таких як Асауленко Н.В., Вікторов Б.В., Гарафонов О.І., Головчук Ю.О., Кондратюк А.Г., Копійка О.В., Лебеденко Т.Є., Махова Г.В., Ніфатова О.М., Новічкова Т.П., Пілецька С.Т., Пузирьова П.В., Середницька Л.П., Теплюк М.А., Храпач В.О., Шаров В.В., Шишенюк К. та ін., слід зазначити, що основний фокус уваги теоретиків і практиків зосереджений на обґрунтуванні напрямків реалізації партнерств та стратегій диверсифікації, що сприяє бізнес-структурам не лише поліпшити якість процесу створення і надання послуг та самого процесу обслуговування, але й ефективно конкурувати на ринку на засадах спеціалізації, розширюючи цільову аудиторію та забезпечуючи різноманітність послуг, сервісу, процесу вибору і споживання тієї чи іншої послуги, а також її вартості для клієнтів. Проте, зважаючи на коло піднятих і досліджених питань, заслуговує на увагу деталізація і структурування елементів сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу на засадах стратегічного партнерства і диверсифікації, а також ефективного використання інструментарію маркетингу та обґрунтування методичних підходів до оцінювання ефективності сервісно-орієнтованої бізнес-моделі.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є визначення та обґрунтування чинників, що впливають на формування та оцінювання ефективності сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасному турбулентному середовищі.

Виклад основного матеріалу

В сервісно-орієнтованій бізнес-моделі (Service-Oriented Business Model) основний акцент робиться не на виробництві товарів, а на створенні та наданні послуг і додаткового сервісу. Цей підхід до організації бізнесу базується на концепції так званої сервісної орієнтації, де основна цінність створюється через надання якісних послуг з метою максимального задоволення клієнта. Основними ознаками сервісно-орієнтованої бізнес-моделі є: фокусування на процесах розробки, надання та оптимізації послуг і сервісу; орієнтація на запити клієнта, як важливого стейкхолдера підприємства-послугодавача; гнучкість та адаптивність послуги і додаткового сервісу як до зміни умов середовища, так і до зміни індивідуальних запитів клієнтів; диджиталізація процесів створення і надання послуги, що може бути особливо ефективним в сучасному цифровому середовищі, в якому клієнти все більше цінують доступ до сервісів та кастомізований підхід у вирішенні їх потреб; партнерська взаємодія з іншими підприємствами, установами і організаціями, з урахуванням їх спеціалізації, для створення комплексних рішень у процесі обслуговування клієнтів [2; 12; 13; 14].

До ключових елементів сервісно-орієнтованої бізнес-моделі слід віднести: послугу; клієнтську цінність; сегментацію ринку; гнучкість та адаптивність; технологічну інтеграцію; стратегічні партнерства; прозорість та комунікацію; інновації; ключові показники (метрики) вимірювання результативності надання послуг; розширення клієнтської бази; орієнтацію на довгострокові відносини; оптимізацію ресурсів; диверсифікація; модель доходів [2; 7; 8; 13; 14; 16]. У взаємодії ці елементи дозволяють створити ефективну сервісно-орієнтовану бізнес-модель, реалізація якої сприяє успіху підприємства сфери послуг в умовах сучасного бізнес-середовища. Зазначені ключові елементи сервісно-орієнтованої бізнес-моделі наведені на рис. 1.

Наведені на рис. 1 ключові елементи сервісно-орієнтованої бізнес-моделі є загальною рамкою, і кожне підприємство може адаптувати їх відповідно до своїх унікальних характеристик та стратегічних цілей. Сервісно-орієнтована бізнес-модель може бути різноманітною в залежності від сфери діяльності підприємства-послугодавача та галузі. Якщо розглядати підприємства готельно-ресторанного бізнесу, то слід звернути увагу на такі чинники її формування, як партнерство та диверсифікація. До стратегічних партнерств в сфері готельно-ресторанного бізнесу слід віднести:

1) стратегічні партнерства з постачальниками (укладання стратегічних партнерств з постачальниками продуктів та спеціалізованих послуг, наприклад, ресторани та/чи готелі можуть укладати партнерства з місцевими фермерськими господарствами для постачання свіжих продуктів, здійснення екскурсій на виробництво з можливістю дегустації тощо);

2) співпраця з туристичними агентствами, готелями, ресторанами та кафе (забезпечення постійного потоку клієнтів і якісного їх комплексного обслуговування, наприклад, готель може рекомендувати своїм гостям певні ресторани, а ресторан може надавати знижки для гостей готелю, готелі можуть встановлювати партнерства з організаціями, що надають екскурсії та розваги для своїх гостей тощо);

3) партнерство з місцевими органами влади та промисловими підприємствами (взаємодія з місцевими промисловими підприємствами, місцевими атракціями, закладами культури, може підвищити цікавість та привабливість для клієнтів).

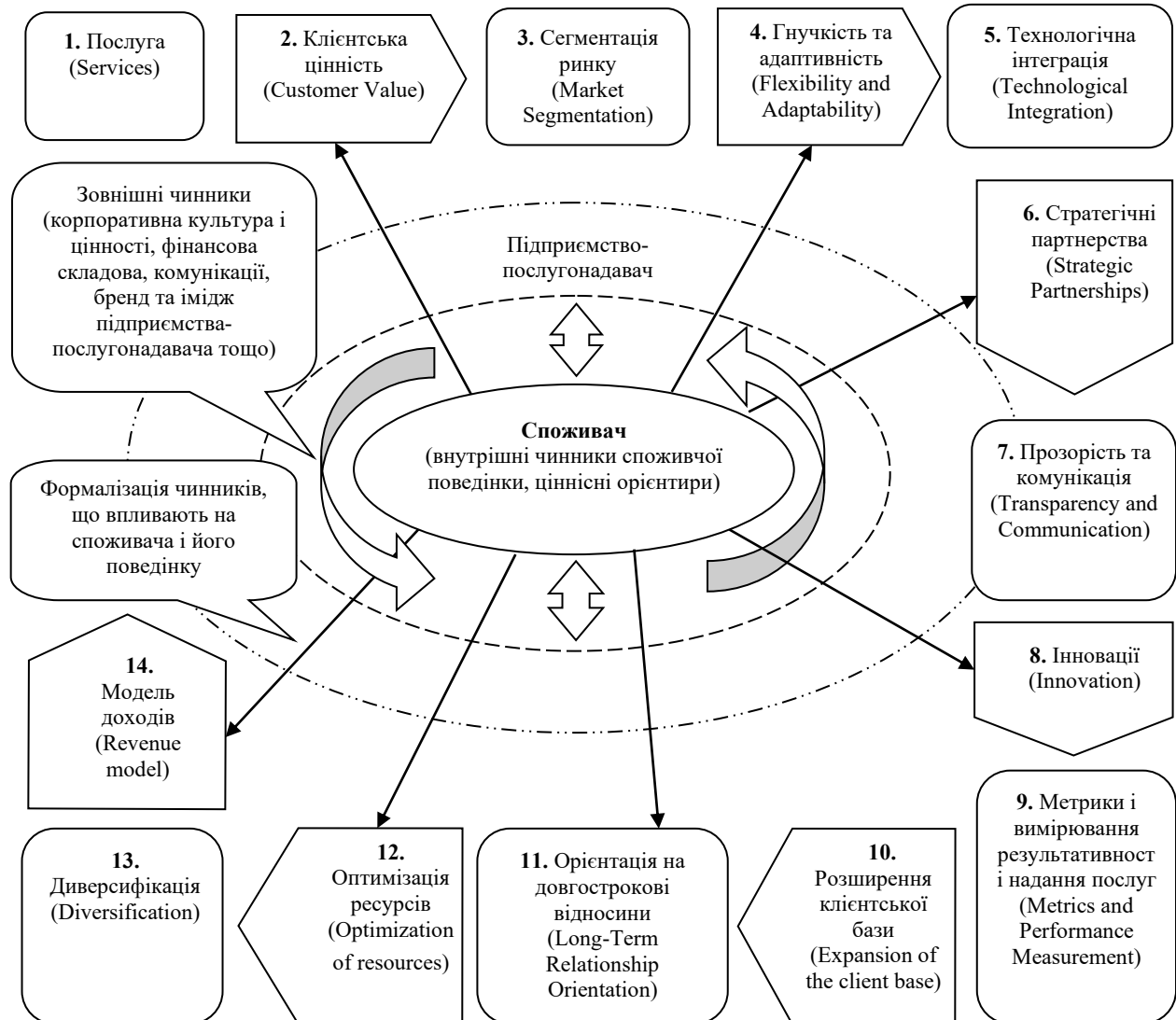


Рис. 1. Ключові елементи сервісно-орієнтованої бізнес-моделі та послідовність етапів процесу створення якісних послуг і задоволення потреб клієнтів (авторська розробка)

Партнерство між підприємствами готельно-ресторанного бізнесу дозволяє підвищити якість послуг та процесу обслуговування шляхом укладання угод: з постачальниками продуктів, сировини та інгредієнтів для ресторанів; зі спеціалізованими організаціями для надання додаткових послуг (екскурсій, культурних подій тощо), що може розширити спектр обслуговування для готелів, ресторанів, кафе; з туристичними операторами та агентствами для забезпечення стабільного потоку туристів та клієнтів для готелів і ресторанів; з місцевими промисловими підприємствами (промисловий туризм), торговельно-розважальними центрами, спеціалізованими магазинами, атракціями тощо, що створює синергію в комплексному обслуговуванні клієнтів; з іншими партнерами для спільного використання ресурсів, таких як приміщення для подій, обладнання для конференцій та інших ресурсів, що підвищить ефективність бізнесу, у зв'язку з оптимізацією витрат [1; 2; 5; 6].

З іншої сторони, диверсифікація дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу розширити основний спектр послуг, такими як організація заходів, конференцій, екскурсій, SPA-процедур, фітнес-центрів, кулінарних майстер-класів, дегустацій продукції крафтового виробництва, винних вечорів тощо; відкриття нових ресторанів, кав'ярень, барів або представлення нових кухонь світу для привертання різних сегментів клієнтів; розробка туристичних продуктів та туристичних пакетів для подорожей та відпочинку, а

також інших унікальних торгових пропозицій, що роблять підприємство більш конкурентоспроможним; використання технологій для надання нових цифрових сервісів, таких як онлайн-бронювання, додатки для замовлення їжі тощо. Стратегія диверсифікації дозволяє зменшити ризик, пов'язаний із залежністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу від конкретного сегменту ринку, враховуючи його трансформацію та сучасні тренди; залучати різні неоднорідні групи клієнтів; швидко адаптуватись до змін в економічних чи соціокультурних умовах; стимулювати інновації у підвищенні якості обслуговування та сервісу [1; 2; 5; 7; 10].

Іншим стратегічним підходом, який передбачає розширення та різноманіття взаємодії з різними партнерами є диверсифікація партнерств. Цей підхід сприяє забезпеченню стійкості та ефективності у взаємодії підприємства з різними організаціями різних сфер і напрямів діяльності (рис. 2).

Академічна диверсифікація передбачає вибудову зв'язків бізнес-структур із університетами різних країн для академічного обміну, імплементації практичного досвіду в освітній процес, можливостей працевлаштування випускників ЗВО тощо. Корпоративна диверсифікація ґрунтується на укладанні угод між ключовими гравцями в індустрії для спільного розвитку продуктів/послуг, розширення мережі постачальників та дистриб'юторів для забезпечення більшого охоплення ринку. Технологічна диверсифікація передбачає співпрацю на рівні партнерств інноваційних організацій, зокрема реалізації технологічних стартапів, розробки нових технологій, надання дозволів на використання технологій тощо.



Рис. 2. Типи диверсифікації партнерств (сформовано автором на основі [1; 3; 4; 5; 6; 7; 10; 14])

Глобальна диверсифікація яка може бути реалізована шляхом встановлення відносин з партнерами з різних країн для розширення географії бізнесу, співпрацею з міжнародними організаціями, у т.ч. неприбутковими, для розв'язання глобальних проблем або реалізації спільних проєктів. Соціальна диверсифікація, що може бути реалізована через партнерську взаємодію громадських організацій та неприбуткових благодійних фондів для вирішення соціальних проблем та підтримки громадського розвитку, а також взаємодію з урядовими структурами для впровадження соціальних програм та проєктів.

На нашу думку, сервісно-орієнтовану бізнес-модель на засадах партнерства і диверсифікації, як основних чинників її формування, у сучасному турбулентному середовищі доцільно розробляти з використанням інструментарію холістичного маркетингу. У концепції холістичного маркетингу важливим є розширений, інтегрований підхід, який полягає в розумінні важливості встановлення і підтримки довготривалих взаємовідносин підприємств готельно-ресторанного бізнесу з клієнтами і партнерами по бізнесу, а також заходів внутрішнього маркетингу, що направлені на персонал. З іншої сторони, якщо говорити про системний підхід, то важливим чинником є і диверсифікація партнерств, як стратегічний підхід, що передбачає розширення та різноманіття взаємодії з різними партнерами. Такий підхід дозволяє не лише сприяти стійкості та ефективності у взаємодії з різними організаціями та сферами діяльності, а й має бути покладений в основу формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємств сфери послуг. Цілісність і системність даного підходу полягає в одночасній орієнтації на внутрішнього і зовнішнього споживача, вибудові взаємовигідних, партнерських відносин та паритетного управління ними.

Холістичний підхід дозволяє налаштуватися на утримання споживачів, створюючи у них впевненість в тому, що вони являють собою найвищу цінність для підприємства-послугодавача, і таким чином закріпити їх лояльність, а також бути націленим на довгостроковість споживчої цінності. Холістичний підхід також дозволяє створити інноваційний механізм вибудови і регулювання соціально-економічних відносин зі споживачем, як з партнером. Для оптимізації принципів побудови сервісно-орієнтованої бізнес-моделі з використанням холістичного маркетингу важливе значення має визначення цінності кожного з учасників інтегрованої маркетингової мережі протягом всього їх життєвого циклу [15, с. 64].

Інструментарій холистичного маркетингу у формуванні сервісно-орієнтованої бізнес-моделі дозволяє відповісти на три ключові управлінські питання: як підприємству-послугодавачу ідентифікувати нові можливості для створення цінності? як підприємству-послугодавачу створити перспективніші нові пропозиції цінності? як саме підприємству-послугодавачу використовувати свої можливості та інфраструктуру, щоб надати нові пропозиції цінності покупцям більш ефективно? Отримані відповіді на запитання дозволяють підприємству-послугодавачу чітко визначити стратегію і тактику щодо вивчення, створення і надання цінності з урахуванням наявних ресурсів і можливостей. Ресурсний простір партнерів підприємства-послугодавача залежить від їх здатності до використання споріднених ринкових можливостей (горизонтальне партнерство) або від їх здатності до участі у створенні цінності (вертикальне партнерство). Отже, щоб створити нову цінність чи вигоду для покупця, підприємство-послугодавач має зрозуміти його думки, прагнення, турботи, захоплення, інтереси, бажання, страхи тощо. Відтак підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні максимізувати основні компетенції персоналу, від яких також залежить концепція і формування меж бізнесу, бізнес-моделі, а також позиціонування підприємства та його торгової марки на ринку. Процес надання цінності вимагає від підприємства готельно-ресторанного бізнесу налагодження менеджменту відносин з покупцями, внутрішніх ресурсів і партнерських відносин з метою швидкого реагування на існуючі та потенційні бажання покупців і підтримання стійких взаємовигідних зв'язків з усіма групами стейкхолдерів [15, с. 65].

Сьогоднішні тенденції розвитку ринків, їх глобалізація, урізноманітнення, ускладнення та вибагливість запитів і потреб споживачів, поява нових товарів і послуг, що потребують відповідного обслуговування і сервісу, на нашу думку, актуалізують новий концепт як для сучасного менеджменту і маркетингу, так і є підґрунтям у формуванні сервісно-орієнтованої бізнес-моделі: «Споживач – людина, особистість і партнер». Таке концептуальне бачення споживача пов'язане з домінуючою у сучасній маркетинговій та управлінській науці парадигмою людиноцентризму і орієнтацією на моделі бізнесу H2H (Human 2 Human). За такого підходу у фокусі уваги знаходиться споживач, якого слід розглядати як людину, особистість і партнера. При цьому слід зауважити, що споживача в сервісно-орієнтованій моделі бізнесу, доцільно розглядати як людину, яка сама бажає обирати підприємство-послугодавача, товар чи послугу і яку здебільшого цікавить не лише процес купівлі, а саме процес вибору, формування власного споживчого досвіду і додаткового сервісу.

Сучасному споживачеві притаманні високий ступінь свободи (фінансової, інформаційної, вибору тощо), комунікабельність, мобільність, активна позиція і творче (креативне) та критичне мислення. Такий споживач прагне бути усесторонньо поінформованим і активним учасником процесу створення споживчої цінності. Відтак основним завданням сервісно-орієнтованої моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу стає побудова довготривалих партнерських відносин, етичне ставлення до споживача послуг, як до людини з приділенням значної уваги її внутрішнім бажанням з метою їх максимального задоволення. Необхідно відзначити, що після того, як споживач стає постійним клієнтом, а відносини і взаємодія з ним регулярними, менеджмент підприємства має фокусувати увагу на розвитку і розширенні таких взаємовідносин. У міру наближення відносин до партнерських, ступінь довіри і лояльності споживачів збільшується, а разом з ними – віддача від таких взаємовідносин. В цьому аспекті, на нашу думку, це можна розглядати як один із критеріїв оцінювання ефективності сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємства-послугодавача.

Вимірювання ефективності сервісно-орієнтованої бізнес-моделі включає в себе також оцінювання того, наскільки підприємство-послугодавач досягає своїх стратегічних цілей, забезпечує максимальне задоволення споживачів та створює додану вартість послуги на ринку. До ключових показників вимірювання ефективності сервісно-орієнтованої бізнес-моделі можна віднести:

1) рівень задоволеності споживачів якістю послуг і сервісу, а також їх готовність порекомендувати послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу (отримання відгуків від клієнтів щодо їхнього споживчого досвіду користування послугами того чи іншого підприємства-послугодавача);

2) оцінювання якості послуг і сервісу:

- час обслуговування (максимально допустимий час, який клієнти проводять в очікуванні обслуговування або отримання послуги, або час, необхідний для виконання конкретної послуги від початку до кінця, який може бути закладений в стандарти обслуговування);

- кількість скарг (моніторинг кількості скарг і їх повторюваності відносно певної послуги чи процесу обслуговування);

3) фінансові показники діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу:

- обсяг прибутку від надання послуг і сервісу (вимірювання доходів, отриманих від надання послуг: загальний обсяг продажів, середній чек тощо);

- рентабельність послуг (розрахунок прибутковості кожного виду послуги і/або сервісу для визначення, які з них є найбільш прибутковими);

4) співвідношення вартості та якості послуг:

- витрати на забезпечення якості (оцінювання витрат, пов'язаних із забезпеченням високої якості надання послуг та сервісу власними ресурсами і з використанням послуг сервісних служб у співвідношенні з прибутками від їх надання у визначений проміжок часу (місяць, рік);

- вартість утримання клієнта (розрахунок витрат на утримання одного клієнта та збереження його лояльності у відношенні до кількості клієнтів і середнього чеку отриманих ними послуг) [2; 4; 5; 6; 8; 10; 14].

Зазначені показники допоможуть не лише визначити ефективність сервісно-орієнтованої бізнес-моделі, а й допоможуть керівництву підприємств готельно-ресторанного бізнесу адаптуватись до змін, вдосконалювати свої послуги та процеси обслуговування, підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, з урахуванням викладеного вище, слід зазначити, що партнерство та диверсифікація можуть відбуватись одночасно в сервісно-орієнтованій бізнес-моделі готельно-ресторанного бізнесу. Це стратегії дозволяють готелям та ресторонам розширювати свої можливості, приваблювати різні сегменти клієнтів, покращувати досвід обслуговування, взаємодіяти для забезпечення більшої гнучкості, різноманітності та стійкості підприємства. Партнерство через диверсифікацію може стати підґрунтям формування комплексної, конкурентоспроможної та адаптивної сервісно-орієнтованої бізнес-моделі та/або ефективним способом її розширення в готельно-ресторанному бізнесі. З іншої сторони, диверсифікація через партнерство може допомогти підприємству готельно-ресторанного бізнесу пропонувати нові послуги та розширювати асортимент, не витрачаючи великі кошти на внутрішній розвиток та інфраструктуру.

Реалізація сервісно-орієнтованої бізнес-модулі має відбуватись через вибудову взаємовідносин зі споживачами, що є доволі складним процесом, пролонгованим у часі. Відносини розпочинаються з разової взаємодії і за наявності сприятливого споживчого досвіду з обох боків поступово можуть перетворюватись на партнерські. Важливу роль у вибудові взаємовідносин зі споживачами відіграють інструменти закріплення їх за підприємством. Закріплення споживачів може бути добровільним (унаслідок позитивних емоцій, пов'язаних з підприємством, безпекою і простою співпраці, вигідним співвідношенням ціни і якості) і/або недобровільним, в силу наявності певних бар'єрів для зміни підприємства, або так званих - витрат переключення («switching costs»). Такі витрати включають будь-які фінансові або емоційні витрати і є бар'єром для переходу від одного підприємства до іншого. Слід зазначити, що з метою мінімізації ризиків втрати клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг значно підвищується роль внутрішніх чинників. Одним із ключових чинників у цьому відношенні є формування і розвиток на підприємстві системи внутрішнього маркетингу. За допомогою даної системи підприємство спроможне збільшити можливості щодо максимально ефективного задоволення потреб і утримання споживачів, тим самим забезпечуючи собі стійку конкурентну перевагу на ринку. Зазначені стратегічні орієнтири, що сприятимуть, на нашу думку, своєчасному перегляду сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу є перспективами подальших розвідок у даному напрямі.

Література

1. Вікторов Б.В. (2020). Типи мережевих підприємств у міжнародному бізнесі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (58), 26–39. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-26-39>
2. Management: challenges in global world: monograph [Sahaidak M., Sobolieva T. et al.]. Edited by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2022, 380 p.
3. Махова Г.В. (2018). Наслідки формування стратегічних партнерств підприємств-конкурентів. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197251621.pdf>
4. Пузырьова П.В. (2021). Інтегровані структури бізнесу та інтегральний потенціал. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17726/2/London_Puzyrova_17.05.2021_P667-672.pdf
5. Ніфатова О.М. (2017). Протириччя та типологізація взаємодії інтегрованих структур бізнесу: брендинговий аспект. *Бізнес Інформ*. № 4. С. 399–404.
6. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. (2020). Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у систему підвищення якості співпраці підприємств зі споживачами. *Бізнес Інформ*. №4. С. 411–417. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-411-417>
7. Partners in Diversification: A must-have. (2023) URL: <https://www.powerlinx.com/blog/partners-in-diversification-a-must-have/>
8. Новічкова Т.П., Лебеденко Т.Є., Асауленко Н.В. (2021) Сервісні послуги: кейтерингове обслуговування в організації ресторанного господарства як напрям підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи. *Наукові перспективи*. Вип. 3, Т. 9. С. 306-318. doi: 10.52058/2708-7530-2021- 3(9)-306-318
9. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. (2023) URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>

10. Храпач В.О., Пілецька С.Т. (2023). Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2213>
11. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2023. 49 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>
12. Шаров В.В., Гарафонова О.І. (2022). Концептуальні положення формування сервісноорієнтовної бізнес-моделі в стратегічному плануванні діяльності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/101-1.pdf>
13. Копійка О.В., Кондратюк А.Г. (2018). Зміна бізнес-моделі управління ІТ на підприємстві у зв'язку з розвитком сервісно-орієнтованої інформаційної економіки. *Математичне моделювання в економіці*. № 1. 56-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mmve_2018_1_6
14. Шишенюк К. (2023) Що таке бізнес-модель і як за допомогою неї знайти більше грошей та можливостей для свого бізнесу. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/06/День_4_Що-таке-бізнес-модель.pdf
15. Фісун Ю., Марчук В. (2023). Концепція холистичного маркетингу: теоретичні аспекти та особливості практичного застосування. *Socio-economic relations in the digital society*. Vol. 1 (47). 61-69. DOI: 10.55643/ser.1.47.2023.480. URL: <https://www.ser.net.ua/index.php/SER/article/download/480/478>
16. Теплюк М., Андрікевич В. (2023). Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. №2 (316). 13-18. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2>

References

1. Viktorov B.V. (2020). Typy mrezhevykh pidpriemstv u mizhnarodnomu biznesi. Vcheni zapysky Universytetu «KROK», 2 (58), 26–39. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-26-39>
2. Management: challenges in global world: monograph [Sahaidak M., Sobolieva T. et al.]. Edited by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2022, 380 p.
3. Makhova H.V. (2018). Naslidky formuvannia stratehichnykh partnerstv pidpriemstv-konkurentiv. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197251621.pdf>
4. Puzyrova P.V. (2021). Intehrovani struktury biznesu ta intehralnyi potentsial. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17726/2/London_Puzyrova_17.05.2021_P667-672.pdf
5. Nifatova O.M. (2017). Protrychchia ta typolohizatsiia vzaiemodii intehrovanykh struktur biznesu: brendynhovyi aspekt. *Biznes Inform*. № 4. S. 399–404.
6. Holovchuk Yu.O., Serednytska L.P. (2020). Intehratsiia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u systemu pidvyshchennia yakosti spivpratsi pidpriemstv zi spozhyvachamy. *Biznes Inform*. №4. C. 411–417. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-411-417>
7. Partners in Diversification: A must-have. (2023) URL: <https://www.powerlinx.com/blog/partners-in-diversification-a-must-have/>
8. Novichkova T.P., Lebedenko T.Ie., Asaulenko N.V. (2021) Servisni posluhy: keiterynhove obsluhovuvannia v orhanizatsii restorannoho hospodarstva yak napriam pidvyshchennia konkurentospromozhnosti v umovakh kryzy. *Naukovi perspektyvy*. Vyp. 3, T. 9. S. 306-318. doi: 10.52058/2708-7530-2021- 3(9)-306-318
9. Na pochatku viiny hotelnyi biznes Ukrainy obvalyvsia na 90%. Chy ye nadiia na vidnovlennia. (2023) URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelny-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>
10. Храпач В.О., Пілецька С.Т. (2023). Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2213>
11. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості у аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2023. 49 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>
12. Шаров В.В., Гарафонова О.І. (2022). Концептуальні положення формування сервісноорієнтовної бізнес-моделі в стратегічному плануванні діяльності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/101-1.pdf>
13. Копійка О.В., Кондратюк А.Г. (2018). Зміна бізнес-моделі управління ІТ на підприємстві у зв'язку з розвитком сервісно-орієнтованої інформаційної економіки. *Математичне моделювання в економіці*. № 1. 56-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mmve_2018_1_6
14. Шишенюк К. (2023) Що таке бізнес-модель і як за допомогою неї знайти більше грошей та можливостей для свого бізнесу. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/06/Den_4_Scho-take-biznes-model.pdf
15. Fisun Yu., Marchuk V. (2023). Kontseptsiia kholistichnoho marketynhu: teoretychni aspekty ta osoblyvosti praktychnoho zastosuvannia. *Socio-economic relations in the digital society*. Vol. 1 (47). 61-69. DOI: 10.55643/ser.1.47.2023.480. URL: <https://www.ser.net.ua/index.php/SER/article/download/480/478>
16. Теплюк М., Андрікевич В. (2023). Rol motyvatsii personalu dlia zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom v relokatsiinomu sotsialno-ekonomichnomu prostori. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. *Ekonomichni nauky*. №2 (316). 13-18. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2>