



УДК 338.48

[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-14\(28\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-14(28)-195-206)

Борисова Оксана Володимирівна кандидатка географічних наук, доцентка кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, 01011, тел.: (067)504-93-88, <https://orcid.org/0000-0002-6379-0471>

Гринюк Діана Юрївна кандидатка географічних наук, асистентка кафедри країнознавства та туризму, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, проспект Академіка Глушкова, 2а, м. Київ, 03022, тел.: (050)165-66-32, <https://orcid.org/0000-0003-3375-694X>

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Анотація. Диверсифікація виробництва є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємств у туристичній індустрії. Цей підхід полягає в розширенні асортименту послуг, продуктів або виробництва, що пропонується компанією і може бути корисним у контексті туристичної галузі, що підтверджується даним дослідженням. Диверсифікація дозволяє підприємству зменшити ризик внаслідок коливань в попиту на конкретні послуги або продукти. Розширення спектру послуг дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни в умовах ринку. Спочатку кризові явища, зокрема пандемія, а згодом, повномасштабне вторгнення рф в Україну також змушують заклади індустрії туризму до глибокої трансформації та адаптації власних бізнес-стратегій на основі диверсифікації послуг.

Різноманіття виробництва дозволяє привернути різні сегменти ринку. Підприємство може запропонувати різноманіття турів або готельних послуг для різних типів туристів (сімейні, екскурсійні, бізнес-подорожі тощо). Ширший асортимент дозволяє підприємству виступати більш конкурентоспроможною силою на ринку. Компанія може пропонувати унікальні або додаткові послуги, що привертають увагу клієнтів і роблять її продукцію більш привабливою. Диверсифікація виробництва дозволяє підприємству відкривати нові ринки, які раніше могли бути недоступними. Це створює можливості для збільшення обсягів продажів і залучення нових клієнтів. Швидкі зміни в попиту та технологічний прогрес здатні вплинути на вимоги споживачів. Диверсифікація дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до таких змін, пропонуючи нові продукти або послуги, які відповідають новим потребам ринку.



Таким чином, диверсифікація виробництва в індустрії туризму, на думку авторів, може бути ефективним стратегічним інструментом, що допоможе підприємствам управляти ризиками, привертати нових клієнтів, збільшувати конкурентоспроможність та адаптуватися до сучасних викликів.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія вертикальної диверсифікації, готельно-ресторанний бізнес, сезонні коливання попиту.

Borysova Oksana Volodymyrivna Phd of geography, Associate Professor, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Nemyrovycha-Danchenko St., build 2, Kyiv, 01011, tel.: (067)504-93-88, <https://orcid.org/0000-0002-6379-0471>

Hryniuk Diana Yuriivna Phd of geography, Associate Professor of the Department of Regional Studies and Tourism, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Akademika Glushkova Avenue, build 2a, Kyiv, 03022, tel.: (050)165-66-32, <https://orcid.org/0000-0003-3375-694X>

PRODUCTION DIVERSIFICATION AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF TOURISM AND HOSPITALITY ENTERPRISES

Abstract. Diversification of production is an important tool for improving the efficiency of enterprises in the tourism industry. This approach consists in expanding the range of services, products or production offered by the company and can be useful in the context of the tourism industry, as evidenced by this study. Diversification allows an enterprise to reduce risk due to fluctuations in demand for specific services or products. Expanding the range of services allows enterprises to respond more effectively to changes in market conditions. Initially, crisis phenomena, in particular the pandemic, and later, the full-scale invasion of Ukraine by Russia, also forced tourism industry institutions to deeply transform and adapt their business strategies based on the diversification of services.

The diversity of production allows to attract different market segments. The company can offer a variety of tours or hotel services for different types of tourists (family, sightseeing, business travel, etc.). A wider range of products allows the company to act as a more competitive force in the market. The company can offer unique or additional services that attract customers' attention and make its products more attractive. Diversification of production allows the company to open new markets that may not have been available before. This creates opportunities to increase sales and attract new customers. Rapid changes in demand and technological advances can affect consumer requirements. Diversification allows businesses to adapt to such changes faster by offering new products or services that meet new market needs.



Thus, diversification of production in the tourism industry, according to the authors, can be an effective strategic tool to help enterprises manage risks, attract new customers, increase competitiveness and adapt to modern challenges.

Keywords: diversification, vertical diversification strategy, hotel and restaurant business, seasonal fluctuations in demand.

Постановка проблеми. Однією з умов розвитку підприємств індустрії туризму є стабільність системи забезпечення ефективності відповідних послуг. Управління ефективністю є першочерговим завданням для досягнення більш високих економічних показників підприємств на ринку. Серед основних тенденцій сучасного розвитку індустрії туризму можна із впевненістю зазначати процеси поглиблення спеціалізації та диверсифікації готельно-ресторанних послуг. Економіка сьогодні розвивається настільки динамічно, що зазначені підприємства змушені постійно еволюціонувати, щоб не залишитись за бортом прогресу та бізнесу. Готельно-ресторанні послуги повинні бути оптимальним чином реалізовані з урахуванням усіх можливих побажань клієнтів задля отримання найбільшої вигоди. Відповідно, головне завдання будь-якого підприємця – ідеальним чином поєднати бажання клієнтів та власні можливості. Оскільки збутова діяльність в готельно-ресторанній сфері особливо сильно пов'язана із суб'єктивними чинниками, дослідження напрямів підвищення ефективності діяльності цих підприємств на основі диверсифікації їх продукції та послуг є сьогодні особливо актуальним.

Кризові ситуації, такі як пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти, зокрема повномасштабне вторгнення РФ в Україну, суттєво впливають на індустрію туризму. Ці події змушують підприємства в цьому секторі переглянути свої стратегії та швидко адаптуватися до нових умов. Пандемія викликала глибокі зміни в туристичній галузі, призвавши до обмежень у подорожах, закриття кордонів, скасування подій та змін у споживчому південні. Це змусило багато готелів, ресторанів та туристичних компаній змінити стратегії, звернувшись до диверсифікації послуг для забезпечення стійкості у складних умовах.

Ситуація з геополітичним конфліктом також має серйозний вплив на туристичний сектор, зокрема в регіоні, де відбуваються події. Напруженість у цих обставинах може призвести до зменшення туристичного потоку, перегляду туристичних маршрутів та обмежень щодо певних напрямків подорожей.

У таких умовах диверсифікація послуг стає важливим стратегічним підходом для підприємств туристичної галузі. Розширення асортименту послуг, перегляд цінової політики, розвиток нових напрямків туризму та пристосування до змін в умовах безпеки стають невід'ємною частиною стратегій бізнесу для забезпечення його стабільності та успішності в умовах неспокійних геополітичних та соціально-економічних обставин.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанних закладів зробили Паньків М., Липовий Д., Терещук Н., Вольперт М., Шмадченко П., Жихор О., Барна М., Салімон О., Сидоренко Т., Тарасюк Г. Їх дослідження присвячені методологічним та практичним підходам до оцінювання ефективності діяльності підприємств сектору HoReCa, пошуку шляхів реалізації наявного потенціалу, стратегічному плануванню розвитку готельно-ресторанного бізнесу тощо. Питання забезпечення доступності та соціальної відповідальності як наряду диверсифікації послуг готельно-ресторанних закладів розглядали Белобородова М., Лизанець А., Фількіна Б., Табенська О., Ніколайчук О. та ін. Дана проблематика розкриває глибину та диверсифікацію сучасних наукових підходів до вивчення готельно-ресторанних послуг в контексті сучасних викликів та змін і є порівняно новою, викликаючи потребу подальших наукових досліджень.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування науково-методичних підходів і рекомендацій щодо впровадження стратегії вертикальної диверсифікації як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств індустрії туризму та розширення спектру їх діяльності на прикладі ресторанного закладу.

Виклад основного матеріалу. Сучасні проблеми розвитку готельно-ресторанних підприємств можна поділити на дві групи: перша - наслідки поступових змін на ринку індустрії гостинності, викликані результатами науково-технічного прогресу, зміною моделей поведінки споживачів, появою нових технологій обслуговування тощо; друга - наслідки, викликані кризами-пандемією COVID-19, повномасштабним вторгненням РФ в Україну. Це означає, що економічна діяльність підприємств, зайнятих у наданні туристичних, готельних послуг, послуг громадського харчування, повинна трансформуватися під запити споживачів, що змінилися.

Вітчизняний ринок готельно-ресторанних послуг відрізняється від інших національних ринків. Для нього є характерним: підвищена чутливість споживачів до ціни; недостатня маркетингова активність вітчизняних ресторанних підприємств; загалом, досить серйозні нормативні бар'єри для входу на вітчизняний ринок готельно-ресторанних послуг. Цілком зрозуміло, що говорити про повноцінне відновлення цього ринку в умовах війни передчасно. Однією з найголовніших задач, які постають зараз перед готельно-ресторанним бізнесом, є виживання та пошук нових адаптованих до сучасних умов інструментів залучення споживачів.

Сьогодні готелі та ресторани мають цей різноманітний набір інструментів, за допомогою якого можна реалізувати ці вимоги. Грамотна організація системи віртуального простору, ефективне використання цифрових технологій та можливостей автоматизації бізнес-процесів та



процесів обслуговування дає підприємствам гостинності можливості для підвищення конкурентоспроможності, утримання та розширення власних ринкових позицій. QR-коди почали активно використовувати для представлення меню в ресторанах, гібридні зустрічі стали новим форматом конференцій, а безконтактна гостинність набрала значної популярності [8]. У цілому, QR-коди відіграють значну роль у спрощенні доступу до інформації, маркетингу продуктів та послуг, покращенні взаємодії з клієнтами та можуть ефективно використовуватися для поліпшення туристичного досвіду та розвитку туристичної галузі.

Перш за все, криза продемонструвала, що галузь може і повинна швидко запроваджувати інновації та адаптуватися до потреб часу за допомогою диверсифікації послуг. Хоча більшість змін, яких зазнали готелі та ресторани під час пандемії були здебільшого вимушені, повернення до нормального стану після пандемії не означає зникнення всіх вищезазначених трендів. Готелі та ресторани повинні скористатися можливістю перезавантаження, наприклад, звернутись до посиленої віртуалізації, щоб покращити обслуговування гостей. У той же час підприємствам гостинності також слід розглянути питання про диверсифікацію своїх послуг не тільки для збільшення доходів, але й для зменшення ризиків. Активне впровадження у діяльність готельно-ресторанних підприємств цифрових технологій-далеко не єдиний сучасний підхід забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. На наш погляд, не менш важливими є і управлінські технології та технології взаємодії з персоналом, і технології створення/просування бренду.

Слід зауважити, що зміна споживацьких переваг внаслідок кризових явищ торкнулась не лише протидії COVID. Сучасний споживач активно транслює свій запит на екологічність, здоровий та свідомий спосіб життя, не хештуючи при цьому і вимогою високої якості обслуговування. Як результат-тотальна перевага різноманітних питань, пов'язаних з екологічною відповідальністю підприємств індустрії туризму. Достатньо уваги приділяється низці соціальних питань, серед яких інклюзивність, доступність, забезпечення дотримання прав людини та запобігання нерівності, в тому числі гендерної. Так, наприклад фінансування підприємницьких ініціатив, орієнтованих на жінок, які зберігають національні гастрономічні традиції, може бути політичним заходом, спрямованим на розширення прав і можливостей жінок і, водночас, на збереження культурної спадщини [4]. Багато жінок-представниць місцевих корінних народів є експертами в приготуванні унікальних страв, характерних для певних регіонів країн, але їм все ще бракує знань про те, як перетворити цю діяльність на прибутковий бізнес. Підтримка їх в організації власного малого бізнесу створює можливість для отримання прибутку та популяризації культурної спадщини країни.



Важливий етап розвитку готельно-ресторанного бізнесу України пов'язаний із повномасштабним вторгненням РФ. Він відображає волонтерські ініціативи, боротьбу проти РФ в усіх міжнародних організаціях, бойкот товарів російського виробництва. Так, український бізнес дійшов висновку про необхідність повної ізоляції РФ, яку наразі виключено з рейтингу гіда Мішлен у найкращих ресторанах світу, призупинено участь РФ в рейтингу «50 найкращих ресторанів і барів світу» та у Всесвітній асоціації кулінарних союзів [2]. Прикладом консолідації закладів індустрії гостинності є програма HoReCa Angels, в рамках якої було створено банк вакансій в індустрії гостинності по всьому світу для вимушених українських переселенців [7]. Окрім того, HoReCa Angels організує благодійні вечори під назвою «Український гастротиждень», який дозволяє ознайомити іноземців із українською кухнею, а також зібрати кошти на підтримку програми. Всі ці заходи дозволяють залишатись закладам готельно-ресторанного господарства конкурентоспроможними та ефективними. Однак, як правило, фахівці сходяться на думці, що головною конкурентною перевагою ресторанного підприємства є саме персонал – його унікальні знання та вміння, а також постійне вдосконалення системи управління кадрами.

Сучасні технології готельно-ресторанної діяльності вимагають сучасних освітніх технологій для якісної підготовки, навчання, перенавчання персоналу серед яких: проведення практичних занять в умовах, що імітують простір реального готельно-ресторанного підприємства; залучення провідних спеціалістів індустрії гостинності до проведення майстер-класів; спільне обговорення та дискусії щодо актуальної проблематики розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Застосування розглянутих підходів дозволяє адекватно відповісти на актуальні виклики, з якими стикаються підприємства індустрії туризму, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та ефективності їх діяльності.

У господарській практиці може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання готельно-ресторанних підприємств в умовах сучасного ринку. Однією з таких альтернатив є диверсифікація продукції, яка представляє собою одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг. Диверсифікація дає змогу готельно-ресторанним підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юктурі ринку за рахунок випуску додаткового асортименту продукції і послуг, в такому випадку збитки від нерентабельних виробів перекриваються прибутком від інших видів продукції [5]. Часто, диверсифікація виробництва є переходом до багатопрофільного продукту. Диверсифікація – це коригування основної діяльності будь-якого закладу і переорієнтація його стратегії. Рівень диверсифікації визначають два



показники: номенклатура товарів і послуг і співвідношення основного виробництва і диверсифікованого [5;6]. Основними причинами диверсифікації є підвищення економічної ефективності компанії в даний момент і на тривалу перспективу, а також економічна стабільність і фінансова стійкість, зростання прибутку, конкурентоспроможності при повному використанні ресурсів.

Серед типів диверсифікації виробництва – горизонтальна яка передбачає розширення асортименту продукції, що виробляється, за рахунок типовості виробничого циклу, з використанням нових технологічних рішень. При вертикальній стратегії підприємство розширює виробництво за рахунок технологій, які передують або йдуть після певного виробничого процесу.

Конгломератна диверсифікація - це стратегія розвитку бізнесу, при якій компанія розширює свою діяльність на інші галузі, які не мають прямого зв'язку з її основною сферою діяльності. Це означає входження в нові сектори чи індустрії, які можуть бути відмінними від того, чим займалася компанія раніше.

Основна ідея конгломератної диверсифікації полягає в тому, щоб розширити портфель бізнесу, вкладаючи в різні галузі, що мають потенційно високу прибутковість чи стабільність. Ця стратегія може включати придбання чи створення компаній, які займаються зовсім іншими видами бізнесу. Такий підхід може бути використаний для розширення різноманітності портфеля компанії, зменшення ризиків, пов'язаних з концентрацією у певній галузі, а також для отримання нових можливостей для зростання та прибутковості. Проте конгломератна диверсифікація може мати свої виклики, такі як складність управління різними видами бізнесу, ризики пов'язані з неефективним управлінням та можливість недостатньої координації між різними підприємствами у портфелі компанії.

Для готельної, і особливо для ресторанної індустрії, диверсифікація – це в першу чергу маркетинговий інструмент, який дозволяє залучати більш широке коло клієнтів, переводити їх у групу постійних відвідувачів, отримувати переваги в нових сферах діяльності [10]. Причини застосування стратегії диверсифікації різні для різних видів готельного та ресторанного бізнесу, одна з яких - сезонність.

Запровадження заходів згладжування сезонних коливань попиту на готельні та ресторани послуги є ключовою стратегією для підприємств у цій галузі. Наведені нижче заходи можуть бути ефективними для зменшення впливу сезонності на бізнес:

- Сезонна цінова політика. Зміна цін в залежності від сезону може стимулювати попит у тих періодах, коли він зазвичай менший. Зниження цін у менш популярні періоди може залучити більше клієнтів і зменшити вплив сезонності на доходи.

- Використання ЗМІ для формування попиту та залучення клієнтів. Ефективна реклама через різноманітні медіа-платформи може сприяти



збільшенню інтересу до готельних та ресторанних послуг протягом усього року. Продумана рекламна кампанія може збалансувати попит у різні сезони.

- Розширення спектру послуг. Додавання нових послуг або розвиток додаткових програм може стимулювати попит поза сезоном. Наприклад, організація тематичних заходів або надання спеціальних пакетів послуг може привертати клієнтів у менш популярні періоди.

- Впровадження прогресивних видів обслуговування споживачів. Використання технологій або новітніх підходів у обслуговуванні може зробити послуги привабливішими для клієнтів у різні періоди. Наприклад, онлайн-бронювання, мобільні додатки або програми лояльності можуть стимулювати попит у позасезонні періоди [11].

- Комплексне вдосконалення надання послуг. Постійне удосконалення якості надання послуг, підвищення рівня обслуговування та відповідь на потреби клієнтів є важливими для залучення і утримання клієнтів протягом усього року.

Загальною метою цих заходів є зробити підприємство менш чутливим до сезонних коливань, забезпечивши більш стабільний потік клієнтів і доходів протягом усього року.

Серед інших причин застосування стратегії диверсифікації може бути бажання власника готелю або ресторану максимально використати можливості матеріально-технічної бази або персоналу, а також необхідність пошуку нових напрямків для інвестування капіталу, розширення бізнесу тощо. Заходи стимулювання збуту майже завжди вимагають додаткових інвестицій, тому не всі готельні та ресторани підприємства можуть їх реалізувати. Індустрія гостинності постійно вимагає пошуку механізмів підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи. Багатогалузеві готельні підприємства мають ряд переваг по відношенню до готелів, орієнтованих на одну сферу діяльності.

Щодо специфіки ресторанної індустрії, слід зауважити, що напрями диверсифікації можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Загалом, будь-яке нововведення в технології приготування страв або в їхній подачі може бути віднесено до диверсифікації. В основі поняття зовнішньої диверсифікації лежить прийом, за якого зовнішній вигляд однієї страви творчо переходить в іншу. Основа методу внутрішньої диверсифікація - трансформація не зовнішнього вигляду страви, а самої її ідеї. Сьогодні, наприклад злиття кулінарних культур як ніколи актуально для сектору. Широко практикується поєднання кулінарних традицій для створення унікальних гастрономічних вражень. Кухня ф'южн, концепції «від ферми до столу» та різноманітні кулінарні заходи стали визначними трендами, що відображають еволюцію сектора до різноманітності та інклюзивності [1].



Таким чином, диверсифікація послуг покликана забезпечити економічне зростання, розвиток індустрії гостинності, і тим самим створити адаптивне та життєздатне бізнес-середовище [6]. Вибір стратегії диверсифікації та методики оцінки діяльності підприємства, яка націлена на підтримку та підвищення ефективності ведення готельно-ресторанного бізнесу набуває особливого значення в умовах сучасного бізнес-середовища. Для керівників готельно-ресторанних підприємств проблема утримання, не говорячи вже про підвищення ефективності бізнесу, набула статусу складного професійного завдання. Цікавим прикладом адаптаційної трансформації підприємства, що потребує зміни в системі управління і визначає нові вимоги та підходи, на основі яких формується стратегія підвищення ефективності на короткостроковий та довгостроковий періоди є можливість використання стратегії вертикальної диверсифікації ресторанним закладом Boulevard у м. Києві.

Ресторанний заклад знаходиться в будівлі, якій вже майже 150 років, її народна назва – Будинок аптекаря, тому що він був побудований на замовлення київського фармацевта Миколи Фроммета і, майже всю свою історію існування, його частину займала аптека, до речі, як і сьогодні. Також наприкінці XIX століття тут були розміщені готель Київ та військові казарми, будівля є надзвичайно естетичною і сьогодні, ресторан відрізняється вигідним положенням та зручною транспортною доступністю. В інтер'єрі ресторану було зроблено акцент на збереженні елементів будівлі недоторканими, наприклад, стіни та стелю було залишено в їх початковій фактурі старовинної цегли.

Доволі складні та напружені умови ведення ресторанного бізнесу в м. Києві стали сигналом про необхідність пошуку резервів для підвищення ефективності діяльності ресторану Boulevard. Одним із напрямів підвищення результатів діяльності закладу ресторанного господарства є саме продуктова диверсифікація. Ресторан має різноманітні цехи, що спеціалізуються за видами сировини, що переробляється, і продукції, що виготовляється. До виробничих приміщень ресторану належать: заготівельний цех (м'ясний, рибний, овочевий), холодний цех, гарячий цех, кондитерський цех, складське господарство. У кожному цеху є технологічна лінія – ділянка виробництва, оснащена необхідним обладнанням для певного технологічного процесу.

Слід зауважити, що ресторан Boulevard, позиціонує себе як ресторан французької кухні. Доволі складно уявити собі Францію без запашного багета, круасану або іншої свіжої випічки. У місці розташування закладу відсутні приватні пекарні. Натомість, в районі діяльності ресторану Boulevard представлено доволі багато ресторанів, кафе, барів, які зацікавлені у свіжих хлібобулочних виробах щодня. Таким чином приватна пекарня на базі ресторану Boulevard має значний потенціал для розвитку. Наприкінці 2020 року за кошти від чистого прибутку попередніх років ресторанне

підприємство придбало обладнання для виготовлення макових та фруктово-ягідних наповнювачів, але не встигло запустити новий хлібопекарський цех через пролонгацію пусконаладжувальних робіт. Впровадження вертикальної стратегії диверсифікації виробництва-виробництво начинок для булочних виробів, які виготовляє саме підприємство, що пов'язано з уже діючою діяльністю підприємства, дозволить заощадити до 40% від вартості наповнювачів, які доводилось би купувати на ринку в інших виробників задля виготовлення власних хлібобулочних виробів. Реалізація стратегії з вертикальної диверсифікації в ресторанному закладі дозволить завоювати новий ринок збуту продукції та значно розширити її асортимент.

Диверсифікація дозволяє не лише розширювати асортимент вироблених товарів та послуг але й страхуватися від економічних ризиків за рахунок розширення спектру діяльності. Окремий акцент в ресторані Boulevard зроблено на меню бару – тут пропонуються цікаві авторські коктейлі – Бульвари. В ресторані відбуваються дегустації вин, зокрема влітку 2023 року в закладі були представлені маловідомі вина Європи. Кожна відкоркована пляшка майстерно презентується сомельє закладу – цікаві історії, захоплюючий досвід пошуку нових вин та відкриття для себе та аудиторії цікавих купажів на виноградниках Європи та світу – все це створює особливу атмосферу. Використовуючи цей досвід, ресторанний заклад може стати цікавим об'єктом гастрономічного туризму міста який сьогодні є дуже популярним. Перспективним може виявитися поєднання гастрономічної та культурної складових-адже заклад знаходиться в будівлі, що є об'єктом культурної спадщини з цікавою 150-річною історією; надання приміщень ресторанного закладу для проведення благодійних заходів (що сприяє популярності закладу) так і комерційних, на які є підвищений попит (вечори української поезії, майстер-класи, розмовні, розважально-інтелектуальні, настільні ігри, жіночі зустрічі з чаєм та смачними круасанами власного виробництва, тематичні вечори з келихом вина тощо).

Висновки. Аналіз практичних та теоретичних підходів до визначення поняття ефективності діяльності підприємств індустрії туризму виявляє ряд ключових факторів, що впливають на неї. Одним із важливих аспектів є стратегічна диверсифікація готельно-ресторанних підприємств. Дослідження теоретичних аспектів та сучасної практики підтверджують, що реалізація стратегії диверсифікації може мати різноманітні переваги. Серед переваг варто відзначити можливість завоювання нових ринків збуту для продукції, що розширює асортимент підприємства. Такий крок може позитивно позначитися на фінансовому та економічному стані компанії, оскільки дозволяє відповідати потребам постійно змінюючогося ринку. Крім того, диверсифікація допомагає уникнути ризику втрати ринкової частки на етапі спаду життєвого циклу продукції та підвищує конкурентоспроможність



підприємства в цілому. Цей процес також сприяє оновленню науково-технічної бази підприємства та забезпечує більш повне використання виробничих потужностей.

Таким чином, стратегія диверсифікації може бути ключовим інструментом для підприємств готельно-ресторанного сектору у досягненні стабільності, розвитку та успіху в умовах динамічного ринкового середовища в індустрії туризму та гостинності.

Література:

1. Барна М., Тучковська І. Безбар'єрне середовище для осіб з інвалідністю в туризмі. Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences. 2020. № 61. С. 5-11.
2. Белобородова М.В. Соціальна відповідальність закладів індустрії гостинності в Україні: ретроспективний аналіз. Економічні горизонти. 2023. № 3(25). С. 36–46. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286654>
3. Борисова О.В., Пшенічний Б.М. Чинники диверсифікації в секторі horeca: глобальні тренди. Економіка та суспільство.2023. №54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2816>
4. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. Modern Economics. 2023. № 38(2023). С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
5. Лизанець А.Г., Фількіна Б.І. Управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу на основі диверсифікації та стартап-проектів. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 48. С. 156-162.
6. Організація ресторанного господарства (Блок 1) [Текст]: навч. посібник / І.А. Назаренко, Р.П. Никифоров, Н.В. Лохман. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. – 165 с.
7. Офіційний сайт HoReCa Angels. URL: <https://horeca-angels.com/>
8. Паньків М., Липовий Д. інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації. Grail of Science. 2022. № 14-15. С. 56-62. DOI: 10.36074/grail-of-science.27.05.2022.006.
9. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. Інтелект XXI. 2022. № 2. С. 51-56. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.10>
10. Терещук Н.В. Методологічні основи розвитку сервісології в ресторанному господарстві. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2021. № 1-2 (3-4). С. 75–83. URL: <http://itsf.chdtu.edu.ua/article/view/242686>
11. Hryniuk D., Tiunov V. Challenges and reflections during the war in preserving the historical and cultural heritage of Ukraine. Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference «The process of science formation and its contemporary appearance», March 20 – 21, 2023 Tampere, Finland by the «InterSci». 30-34. 77 p. ISBN – 9-789-40369-039-1 <https://intersci.eu/wp-content/uploads/2023/03/The-process-of-science-formation-and-its-contemporary-appearance.pdf>

References:

1. Barna M., Tuchkovska I. (2020) Bezbarierne seredovyshche dlia osib z invalidnistiu v turyzmi. [A barrier-free environment for people with disabilities in tourism] Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences. № 61, 5-11. [in Ukrainian]
2. Bieloborodova M.V. (2023) Sotsialna vidpovidalnist zakladiv industrii hostynnosti v Ukraini: retrospektyvnyi analiz. [Social responsibility of hospitality business in Ukraine: A retrospective analysis.] *Economies' Horizons*, № 3(25), 36–46. Retrieved from: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286654> [in Ukrainian]

3. Borysova O.V., Pshenichnyi B.M. (2023) Chynnyky dyversyfikatsii v sektori horeca: hlobalni trendy. Ekonomika ta suspilstvo., [Diversification factors in the HoReCa sector: global trends] №54. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2816> [in Ukrainian]

4. Havrylova O. V., Osiichuk V. V. (2023) Motyvatsiia personalu yak odyin iz metodiv upravlinnia u hotelnykh pidpriemstvakh. [Staff motivation as one of the management methods in hotels.] Modern Economics. № 38(2023), 22-27. [in Ukrainian]

5. Lyzanets A.H., Filkina B.I. (2020) Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv restorannoho biznesu na osnovi dyversyfikatsii ta startap-proiektiv. [Management of restaurant business development on the basis of diversification and Startup Projects.] Infrastruktura rynku - Market infrastructure., 48., 156-162 [in Ukrainian]

6. Nazarenko I.A., Nykyforov R.P., Lokhman N.V. (2017) Orhanizatsiia restorannoho hospodarstva (Blok 1) [Tekst]: navch. posibnyk [Organization of the restaurant industry (Block 1) [Text]: teaching. Manual] – Kryvyi Rih: DonNUET. [in Ukrainian]

7. Ofitsiynyi sait HoReCa Angels. URL: <https://horeca-angels.com/>

8. Pankiv M., Lypovy D. (2022) Innovatsiini trendy rozvytku pidpriemstv industrii hostynnosti v konteksti ESG-transformatsii. . [Innovative trends in the development of hospitality industry enterprises in context. ESG transformations.] Grail of Science. № 14-15, 56-62. [in Ukrainian]

9. Tabens'ka, O. (2022). Suchasni tendentsiyyi rozvytku industriyi hostynnosti [Modern trends in the development of the hospitality industry]. IntelektXXI, 2, 51-56. [in Ukrainian]

10. Tereshchuk, N. (2021). Metodolohichni osnovy rozvytku servisolohiyyi v restorannomu hospodarstvi [Methodological foundations of the development of serviceology in the restaurant industry]. Innovatsiyyi ta tekhnolohiyyi v sferi posluh i kharchuvannya, 1–2 (3–4), 75–83. [in Ukrainian]

11. Hryniuk D., Tiunov V. (2023) Challenges and reflections during the war in preserving the historical and cultural heritage of Ukraine. Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference «The process of science formation and its contemporary appearance», Tampere, Finland by the «InterSci». 30-34. 77 p.