ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ:

Перспективи та інновації

Випуск 12/2024



Львів - 2024

Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

Роль інновацій у моделюванні бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації регіональної економіки

Олена Олександрівна Завгородня, Данило Дмитрович Ткаленко, Володимир Ярославович Гавран

pdf

Антикризова трансформація формування конкурентоспроможності продукції тваринництва в Укр

Іннола Вікторівна Новикова

PDF

Стала економіка

Стратегії адаптації малого та середнього бізнесу до цифрової економіки

Ірина Святославівна Скороход, Тетяна Олексіївна Власенко, Сніжана Миколаївна Сукачова

pdf

Удосконалення стимулювання праці робітників в контексті забезпечення стабілізації та розвитку підприємства

Наталія Миколаївна Олійник, Олександр Миколайович Олійник

PDF

Вплив цифрових технологій на стратегії бізнес-планування для фірм у висококонкурентних галузя

Наталія Володимирівна Орлова, Христина Мирославівна Беспалюк, Вікторія Володимирівна Томах

pdf

Формування успішних команд: як організаційна культура впливає на професійний розвиток співробітників

Оксана Петровська, Олена Кухаренко

PDF

Менеджмент

Проєктне управління як основа забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу: методичний, прикладний аспект

Наталія Олександрівна Мартинович , Юлія Ігорівна Сніжко

PDF

Економіка

Інвестування заходів з розвитку персоналу на Українських підприємствах

Ірина Миколаївна Дашко, Любомир Володимирович Михайліченко

PDF

Інтеграція Data Science в процес управління підприємницькими ризиками: сучасні методи та підход

Надія Борисівна Васильєва, Тетяна Вадимівна Горохова, Євген Станіславович Палковський

PDF

Постачальницько-збутова політика підприємства в умовах глобальних ланцюгів поставок

Андрій Олександрович Устенко, Максим Богданович Шарван, Тетяна Михайлівна Жарська

PDF

Журнал заснований у 2023 р. ГО «ІНСТИТУТ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ І ТРАНСФЕРУ ЗНАНЬ».

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 26.06.2024 № 920 журналу присвоєно категорію "Б" з економіки

Спеціальність: 051 - Економіка

Місія. Цей журнал існує, щоб надати можливість вченим з усього світу представити результати своїх досліджень з широкого спектру питань економіки.

Цілі та сфера діяльності. Здобутки економіки: перспективи та іновації - інтердисциплінарний журнал. Ми публікуємо статті у таких предметних областях: економіка, фінанси, маркетинг, менеджмент, бухгалтерський облік.

Критерії відбору. Журнал приймає оригінальні раніше не опубліковані та не подані до опублікування статті, які відповідають цілям та вимогам Журналу. Статті можуть мати прикладний, теоретичний або оглядовий характер.

Розклад публікацій. Журнал виходить дванадцять разів на рік, 29 числа кожного місяця.

Тип видання: електронне мережеве.

УДК: 005:33:35:65

Мови публікації: українська, англійська.

Країна публікації: Україна.

Засновники журналу: ГО «ІНСТИТУТ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ І ТРАНСФЕРУ ЗНАНЬ», Ізмаїльський державний гуманітарний університет, Інститут економіки промисловості НАН України

Видавець:

ФОП Кошовий Богдан-Петро Олегович,

79495, Україна, Львівська обл., м. Винники, вул. Руська, 3

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 65.012.4/640.4

DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.14287854

Проєктне управління як основа забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу: методичний, прикладний аспект

Мартинович Наталія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління, Державний податковий університет, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область, Україна, 08200, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9884-6052,

Scopus: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211621949

Сніжко Юлія Ігорівна

здобувачка вищої освіти спеціальності «Менеджмент», Державний податковий університет, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область, Україна, 08200, ORCID: https://orcid.org/0009-0009-1134-8954

Прийнято: 19.11.2024|Опубліковано: 29.11.2024

Анотація. *В статті, на засадах теоретичного узагальнення існуючого наукового доробку, а також експертних думок фахівців готельно-ресторанного бізнесу, вирішено наукову задачу методично-прикладного характеру із забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу на засадах проєктного управління. Обґрунтовано необхідність розведення категорій «проектне управління» і «управління проєктами». Окреслено переваги проєктного управління. Запропоновано послідовність формування і реалізації стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу. Аргументовано й охарактеризовано етапи стратегії резильєнтності*

готельно-ресторанного бізнесу. Розроблено базові моделі забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу. Проведено формалізацію цільових показників стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу за універсальною моделлю. Концептуалізовано сукупність показників за технологічним, економічним, інноваційним, управлінським, клієнтоорієнтованим критеріями. Встановлена та доведена необхідність розробки і апробації уніфікованої методики оцінки ефективності стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнес. Запропоновано авторський спосіб її проведення, який ґрунтується на симбіозі трьох підходів: оцінці економічного ефекту, оцінці рентабельності заходів забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу та методі цільових альтернатив.

Ключові слова: *готельно-ресторанний бізнес, проєкт, проєктне управління, резильєнтність, стратегія, моделювання, прогнозування.*

Project management as a basis for ensuring the resilience of the hotel and restaurant business

Martynovych Nataly

candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the Department of Management and Public Administration, State Tax University, str. 31 University Street, Irpin, Kyiv region, Ukraine, 08200, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9884-6052,

Scopus: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211621949

Snizhko Yuliya

Applicant for higher education specialty Management, State Tax University, str. 31 University Street, Irpin, Kyiv region, Ukraine, 08200, ORCID: https://orcid.org/0009-0009-1134-8954

Abstract. *In the article, on the basis of a theoretical generalization of the existing scientific work, as well as expert opinions of specialists in the hotel and restaurant business, a scientific problem of a methodological and applied nature is solved to ensure the resilience of the hotel and restaurant business on the basis of project management. The need to separate the categories "project management" and "project management" is substantiated. The advantages of project management are outlined. The sequence of formation and implementation of the strategy for ensuring the resilience of the hotel and restaurant business is proposed. The stages of the resilience strategy of the hotel and restaurant business are argued and characterized. Basic models for ensuring the resilience of the hotel and restaurant business have been developed. The target indicators of the strategy for ensuring the resilience of the hotel and restaurant business were formalized according to the universal model. A set of indicators is conceptualized according to technological, economic, innovative, managerial, client-oriented criteria. The necessity of developing and approving a unified methodology for assessing the effectiveness of the strategy for ensuring the resilience of the hotel and restaurant business has been established and proven. The author's method of its implementation is proposed, which is based on the symbiosis of three approaches: the assessment of the economic effect, the assessment of the profitability of measures to ensure the resilience of the hotel and restaurant business, and the method of targeted alternatives.*

Keywords: *hotel and restaurant business, project, project management, resilience, strategy, modeling, forecasting.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування готельно-ресторанного бізнесу характеризуються нестабільністю, викликаною як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, економічні потрясіння, війни, інфляція та інші соціально-економічні ризики, ставлять підприємства перед необхідністю адаптації до змін. У таких умовах важливим аспектом забезпечення сталого розвитку бізнесу є його резильєнтність — здатність підприємства ефективно протидіяти

ризикам, швидко відновлюватися після криз одночасно зберігаючи високий рівень конкурентоспроможності. Разом із цим, більшість підприємств готельно-ресторанного сектору в Україні стикається з недоліками в системі управління, що ускладнює ефективну адаптацію до змін. Недостатній рівень стратегічного планування, невизначеність у пріоритетах розвитку, а також незначний рівень використання інструментів проєктного управління знижують здатність підприємств до забезпечення резильєнтності в умовах кризи.

Проєктне управління виступає одним із ключових інструментів, здатних забезпечити структурований підхід до управління змінами, підвищити ефективність використання ресурсів і сприяти адаптації бізнесу до нових викликів. Однак на сьогодні існує обмежена кількість досліджень, що розкривають механізми впровадження проєктного управління як засобу забезпечення резильєнтності в готельно-ресторанному бізнесі. Це створює прогалину, як в теоретико-методичній площині, так і в практичній діяльності підприємств, які прагнуть зберегти свою стійкість й конкурентоспроможність та дає підстави стверджувати що дослідження питань впровадження проєктного управління як основи забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу є актуальним і своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження етимології поняття «резильєнтність» дозволяє стверджувати, що це слово іноземного походження, похідне від «резилієнс», що спочатку знайшло розповсюдження в психології (починаючи з 1970-х років) а згодом набуло різноманітних значень в інших областях науки [1]. Покладаючись на це, огляд літературних джерел відбувався за принципом «від загального – до приватного, дотримуючись історичної періодизації». Відтак, аналіз останніх досліджень і публікацій за темою проєктного управління як основи забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу дозволив виокремити кілька ключових напрямів, які вже досліджувалися економістами.

В числі таких, резильєнтність у бізнесі, яка науковцями розглядається крізь призму здатності організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, відновлюватися після криз і забезпечувати безперервність діяльності. Зокрема у роботах Дж. Гоффмана та М. Лангтона аналізується важливість гнучкості бізнес-процесів, розвитку антикризових стратегій і використання технологій для підтримки стабільності в період пандемії COVID-19 [2]. Роботи А. Тюрнера та М. Сноуфілда присвячені проєктному управлінню, яке вони вважають інструментом впровадження змін та інновацій у готельно-ресторанній сфері [2]. Зв'язок між проєктним управлінням і резильєнтністю демонструється у роботах таких вчених як Л. Шарма та М. Ендрюс, де автори зазначають, що використання методологій проєктного управління PMBOK, Agile, Scrum сприяє підвищенню резильєнтності організації. Це досягається через структуроване планування, управління ризиками, оптимізацію ресурсів і своєчасну адаптацію до змін.

Багато зарубіжних публікацій присвячено ролі цифрових технологій у забезпеченні резильєнтності бізнесу. Зокрема, вивчаються такі аспекти, як впровадження CRM-систем, автоматизація процесів бронювання, онлайн-обслуговування клієнтів, використання аналітики даних для прийняття стратегічних рішень. Праці Д. Карлоса та Е. Фішера доводять, що цифрові інструменти дозволяють не лише адаптуватися до змін, але й передбачати їх.

Значна частина досліджень, в тому числі роботи С. Коллінза та Р. Раяна, аналізують вплив економічних, екологічних і соціальних криз на готельно-ресторанний бізнес. Висновки цих досліджень підкреслюють необхідність проактивного підходу до управління, використання проєктного підходу для впровадження змін і постійного моніторингу ризиків.

Українські науковці також наголошують на необхідності адаптації міжнародних практик проєктного менеджменту для локальних умов бізнесу. Серед останніх робіт, варто виділити публікації Н. Савицької, Е. Пахучи [3], В. Докучаєвої [4, С. 422-423], О. Омельяненко [5], О. Акімової, А. Волкової [6], В. Кушнірук, О. Величко, О. Коваль [7]. Так, Н. Савицька, Е. Пахуча в

статті «Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт», розглядають новий підхід, який змінює ставлення до резильєнтності, як до економічної категорії, зазначаючи, що парадигма цієї концепції будується на Індустрії 5.0. При цьому автори доводять, що ця парадигма ставить за мету створення життєздатних, гнучких і стійких систем, які можуть адаптуватися до різних викликів [3]. Авторкою О. Омельяненко, обґрунтовано, що для досягнення резильєнтності територій необхідно враховувати різноманітні аспекти, такі як економічна стійкість, соціальна інтеграція, екологічна збалансованість та ефективність управління кризовими ситуаціями. Прикладний аспект дослідження розглянуто на прикладі інфраструктурної сфери [5].

Наукиня В. Докучаєва, пропонує п'яти компонентний алгоритм аналізу й синтезу резильєнтності соціальних систем [4, С. 422]. О. Акімова, А. Волкова, досліджуючи інструментарій вимірювання резильєнтності системи публічного управління в умовах війни доводять, що ефективне управління в умовах війни вимагає чіткої стратегії реагування на нові виклики, здатності залучати всі доступні ресурси та розвивати стійкість до повторних криз [6]. Авторами В. Кушнірук, О. Величко, О. Коваль досліджено сучасні особливості формування бізнес-моделей готельно-ресторанного бізнесу, зокрема наведено приклади інноваційних бізнес-моделей управління готельно-ресторанним бізнесом; виокремлено ключові принципи управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі [7].

Крім того, для написання статті скористалися раніше проведеними дослідженнями, що присвячені проєктному управлінню та проектній діяльності, результати яких частково представлено в наступних роботах [8, С. 58-63]. Останні в свою чергу спиралися на фундаментальні положення В. Шапіро, Н. Ольдерогге, Р. Кліффорда, Е. Ларсона, М. Ньюелла, М. Разу, Д. Рассела, Д. Пінто та ін., роботи яких присвячені дослідженню методів проєктного управління. Наукові засади проєктного управління продовжують формувати українські дослідники, в числі яких: С. Бушуєв, Д. Бушуєв, Л. Батенко, Р. Будинський, В. Верба, В. Куліченко, А. Лєзіна, Д. Саричев, О.

Сидорчук, Р. Ратушний, А. Тригуба, С. Цюцюра та багато інших. Завдяки їх роботам в українській науці сформовано власний погляд на періодизацію розвитку практик проєктного управління. Автори Д. Мамотенко, Т. Шелеметьєвої [9, С. 161-167], досліджували управління проєктами в туризмі з урахуванням ризиків та невизначеності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, не зважаючи на достатність та обґрунтованість піднятих на поверхню проблем, жоден з авторів, не дає практичних порад, щодо інструментарію забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу, в якості якого в даному дослідженні запропоновано використовувати проєкний менеджмент. Дискусійною залишається сутність категорій «проєктне управління» та «управління проєктами». Мало розробленим вважається питання формалізації цільових показників стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу. Сперечання ведуться і в області оцінки ефективності, особливо резильєнтності, оскільки сама по собі категорія є відносно новою для економічної науки. З огляду на що **мета статті** полягає у розробці методичних й прикладних основ забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу на засадах проєктного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж перейти до практичних рекомендацій, зауважимо, що узагальнення наукового доробку в сфері забезпечення резильєнтності [1-6; 11], дозволило дійти такого висновку: під резильєнтністю варто розуміти здатність динамічної системи (в нашому випадку готельно-ресторанний бізнес), передбачати виклики та швидко до них адаптуватися. Також, шляхом проведення емпіричних досліджень (вивчення експертних думок), з'ясовано доцільність використання проєктного управління в якості ефективного інструменту забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу. При цьому, покладаючись на роботи фахівців в сфері проєктного управління [7-9; 12, 14, 15], встановлено, що велика кількість дослідників ототожнюють категорії «проектне управління» і «управління проєктами». З чим автори цієї статті не погоджуються, вважаючи,

що проєктне управління є більш «вузьким», «якісним», «професійним», оскільки воно спрямовано на вдосконалення управлінських процесів в самій системі управління проєктами [8, С. 60].

Як вже зазначалось в актуальності, проєктне управління дозволяє створити низку переваг та є ефективним інструментом забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу. Так, наприклад, проєктне управління забезпечує стратегічну організацію ресурсів і процесів, спрямовану на досягнення конкретних цілей при обмеженнях у часі та бюджеті. Завдяки проєктному управлінню можна впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-моделі та адаптувати операційні процеси до змін у середовищі [10, С. 199]. Це сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності, що є ключовими характеристиками резильєнтності.

Окрім того, проєктне управління дозволяє гнучко реагувати на виклики, такі як економічні кризи, зміни в уподобаннях клієнтів чи технологічні трансформації. Через чітке планування, управління ризиками та ефективну комунікацію команди, готельно-ресторанний бізнес може уникати фінансових втрат, підтримувати репутацію та задовольняти потреби клієнтів. Це робить проєктне управління не лише інструментом оперативної стабільності, а й основою довгострокового стратегічного розвитку, реалізація якого відбувається на засадах стратегії, основні етапи якої представлені на рис. 1.



Рис. 1. Етапи формування стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: власна розробка авторів

Важливим елементом визначення періоду формування стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу є передбачення розвитку економіки загалом та кон'юнктури тих сегментів ринку, з якими пов'язана господарська діяльність. З урахуванням нинішніх умов розвитку економіки України цей період не може бути більшим ніж три роки, адже прогнозування під впливом бойових дій та постійного посилення ескалації більш тривалого періоду можу бути недостовірним.

На другому етапі необхідно вивчити сукупність чинників та силу їх впливу на забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу. Для формалізації, вимірювання та оцінки різних чинників, які впливають на здатність готельно-ресторанного бізнесу адаптуватися до мінливих умов та витримувати кризові ситуації, пропонуємо декілька моделей (табл. 1).

Таблиця 1

Моделі забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу

Універсальна модель	*Розширена модель*	*Модель ризиків*	*Інноваційна модель*
Резильєнтність (R) бізнесу представлена як функція кількох змінних: $R=f(E,T,I,M,C)$, де: E - економічні ресурси (капітал, фінансова підтримка, інвестиції); T - технологічні ресурси (цифровізація, автоматизація, інформаційні технології); I - інноваційна адаптивність (здатність змінювати бізнес-моделі); M - управлінські рішення (ефективність проєктного управління); C - клієнтоорієнтованість (задоволеність клієнтів, репутація).	Функція може враховувати вагові коефіцієнти кожного компонента, щоб відобразити їхню значущість для стійкості: $R=\omega_1E+ \omega_2T+ \omega_3I+ \omega_4M+ \omega_5C$, де: ω_i -вагові коефіцієнти, які визначаються емпірично або експертно.	Врахування зовнішніх ризиків (R_z) дозволяє адаптувати модель: $R=f(E,T,I,M,C) - R_z$ де R_z може включати: економічні, екологічні, соціальні, політичні пандемічні, військові та інші ризики	Можна включити оцінку цифрових ініціатив (D), як окремого блоку, що сприяє підвищенню резильєнтності. Тоді модель буде мати наступний вигляд: $R=\omega_1E+ \omega_2T+ \omega_3I+ \omega_4M+ \omega_5C+ \omega_6D$

Джерело: власна розробка авторів

Після дослідження чинників, можна остаточно сформулювати мету. В нашому випадку – це забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу. Досягнення мети вимагає постановки задач та розробки WBS й OBS структур, в яких закріплюються роботи та відповідальні особи.

Наступний етап – конкретизація показників стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу за періодами реалізації. У процесі цієї конкретизації забезпечується динамічність подання комплексу цільових стратегічних нормативів господарської діяльності, а також їх зовнішня та внутрішня синхронізація за часом. В табл. 2 наведено приклад конкретизації (формалізації) цільових показників за універсальною моделлю.

Таблиця 2

Конкретизація цільових показників стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу за універсальною моделлю

Універсальна модель: R=f(E,T,I,M,C) (див. табл. 1)	
Формалізація	Показники
Економічні ресурси (E) є основою функціонування бізнесу. Їх можна запи сати наступним чином: $E=K+P+G\rightarrow$ До цієї категорії входять наступні показники	Капітал (K) - обсяги інвестицій і фінансові резерви, що дозволяють підтримувати діяльність у кризові періоди. Операційний прибуток (P) - здатність отримувати доходи, незважаючи на зовнішні фактори. Гранти та підтримка (G) - субсидії або інша зовнішня допомога.
Технологічні ресурси (T) та їх формалізація буде мати такий вигляд: $T=A_t+I_t+N_t\rightarrow$	Рівень автоматизації (A_t) - використання цифро вих рішень для операцій. Інтеграція інформаційних систем (I_t) - системи управління даними, CRM, ERP тощо. Інноваційні технології (N_t) — нові технічні рішення для підвищення резильєнтності.
Інноваційна адаптивність (I) - це здатність готельно-ресторанного бізнесу змінювати ся під впливом нових умов. $I=B_m+I_n+L\rightarrow$	Зміна бізнес-моделі (B_m) - адаптація стратегії. Впровадження інновацій (I_n) – новий продукт. Навчання персоналу (L) - програми розвитку компетенцій.
Управлінські рішення (M). До цього блоку входить максимально можлива сукупність показників ефективності управління. Має наступний вигляд: $M=R_m+T_m+P_m\rightarrow$	Ефективність управління ризиками (R_m) - стратегії зменшення негативних впливів. Ефективність командної роботи (T_m). Ефективність планування і контролю (P_m).
Клієнтоорієнтованість (C) – це здатність бізнесу підтримувати задоволеність клієнтів і формувати довіру, яку можна представити наступним чином: $C=Rep+Lc+Comm\rightarrow$	Репутація (Rep) - імідж суб'єкта господарювання готельно-ресторанного бізнесу. Лояльність клієнтів (Lc) - повторні відвідування. Комунікація (Comm) - прозорість та ефективність спілкування з гостем.

Джерело: власна розробка авторів

Після формалізації показників відбувається розробка резильєнтної політики окремих напрямів готельно-ресторанного бізнесу (персонал, ціна, комунікації, розподіл, інновації тощо). Цей етап формування стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу є найвідповідальнішим. На відміну від резильєнтної стратегії загалом, резильєнтна політика формується лише за конкретним напрямам діяльності, що потребує забезпечення більш оптимального управління задля досягнення головної стратегічної мети суть якої полягає в отриманні прибутку за рахунок вдосконалення окремо взятої компоненти. Крім того, на даному етапі

визначаються завдання, виконання яких забезпечує досягнення цілей та будується дерево цілей.

Далі відбувається розробка комплексу організаційно-економічних заходів щодо забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу та вносяться сформовані дані до програмного забезпечення. В межах окреслених заходів передбачається створення списку пакетів робіт з урахуванням їх послідовності та тривалості, будується графічна PDM-мережа, розраховуються параметри мережевого графіку проєкту. Все це реалізується в Microsoft Excel, після чого відбувається створення нового проєкту в Microsoft Project, який дозволяє ефективно відстежувати (моніторити) реалізацію стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу за такими критеріями як: людські, фінансові та часові ресурси й фіксувати будь які відхилення.

Останній етап забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу повинен бути присвячений оцінці ефективності стратегії, що впроваджується. В цьому зв'язку, покладаючись на експертне оцінювання, яке проводилось під час дослідження, але результати якого не увійшли до цієї статті, з'ясовано, що на думку практиків готельно-ресторанної сфери, найбільш оптимальними показниками, що відображають ефективність є економічний ефект та рентабельність впровадження стратегії.

Зауважимо, що під економічним ефектом варто розуміти різницю між прибутком, отриманим від додаткового обсягу готельно-ресторанних та супутніх послуг, що реалізуються, пов'язаного саме з реалізацією заходів, передбачених стратегією, і витратами з її імплементації. З огляду на сказане, абсолютна величина економічного ефекту (Е) буде розраховуватися за наступною формулою (1):

$$E=\frac{O\cdot П}{100\%}-(B_{осн}+B_{дод}), \quad (1)$$

де О – обсяг реалізованих готельно-ресторанних послуг після впровадження стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу, тис. грн.;

П – передбачуваний відсоток прибутку до ціни реалізації, %;

$В_{осн}$ - основні (заплановані) витрати, пов'язані з імплементацією стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу, тис. грн.;

$В_{дод}$ - додаткові витрати, пов'язані з імплементацією стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу, тис. грн.

Другий важливий показник, на засадах розрахунку якого можна зробити висновки щодо ефективності впровадження тих чи інших заходів – є рентабельність (Р,%). Вона розраховується за такою формулою (2):

$$Р=\frac{П}{В}\cdot 100\%, \quad (2)$$

де П - додатковий прибуток, отриманий в результаті проведення заходів забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу, (тис. грн.), В – витрати.

Враховуючи той факт, що мова йдеться про оцінку ефективності стратегії резильєнтності, варто сказати, що уніфікованої універсальної методики наразі не існує, тому, експертним шляхом, дійшли висновку, що в якості оптимального методу оцінки економічної ефективності заходів з підвищення резильєнтності може скористатися методом цільових альтернатив, обчислюючи цільовий коефіцієнт. Суть цього методу полягає у порівнянні запланованих та фактичних показників, оцінених як результат інвестицій. Доречи, в проєктному управлінні, під час обрахунків ефективності реалізації проєктів також використовують цей метод. В деяких джерелах він називається «метод освоєних обсягів» [15, 16]. Розрахунок проводиться відповідно до наступної формули:

$$К=\frac{П_{факт}}{П_{план}}100\%, \quad (3)$$

де $П_{факт}$ - фактичний обсяг прибутку, отриманий в процесі проведення заходів з забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу, (тис. грн.);

$П_{план}$ - обсяг прибутку, запланований обсяг прибутку, отриманий в процесі проведення заходів забезпечення резильєнтності готельно-

ресторанного бізнесу, (тис. грн.). Покладаючись на все вище сказане, оцінка ефективності розробленої стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу буде мати наступний вигляд (ф.4):

$$О_{пр}=\frac{(В+В_{дод})\cdot(100\%+Р_{гр})}{Р_{марж}}, \quad (4)$$

де $О_{пр}$ – обсяг приросту продажів, (тис. грн.); $Р_{гр}$ – гранична рентабельність (мінімальна віддача від інвестицій), %; $Р_{марж}$ – маржинальна рентабельність (частка маржинального прибутку у виручці від того, що впроваджуємо), %.

Висновки. Таким чином, представлені до розгляду результати дослідження сприяють розв'язанню як теоретико-методичних так і прикладних завдань. В статті, на засадах проведення регулярних досліджень, доведено що, під резильєнтністю готельно-ресторанного бізнесу варто розуміти здатність динамічної системи передбачати виклики та швидко до них адаптуватися. Доведено, що проєктне управління є ефективним інструментом забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу. Обґрунтовано необхідність розведення категорій «проектне управління» і «управління проєктами». Окреслено переваги проєктного управління, на засадах чого, запропоновано послідовність формування та реалізації стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу. Аргументовано й охарактеризовано кожен з семи етапів стратегії.

В межах дослідження чинників впливу середовища (оточення) та кон'юнктури готельно-ресторанного бізнесу розроблено та описано чотири базові моделі забезпечення його резильєнтності, а саме: універсальна, розширена, інноваційна та модель ризиків, що сприяє вирішенню практичної задачі у формуванні аналітичного інструментарію формалізації, вимірювання і оцінки різних факторів, які впливають на здатність бізнесу адаптуватися до умов та витримувати кризові ситуації.

Проведено формалізацію цільових показників стратегії забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу за універсальною моделлю, під

час якої концептуалізовано сукупність показників за технологічним, економічним, інноваційним, управлінським, клієнтоорієнтованим критеріями, що в свою чергу дозволяє сформувати аналітичний базис на засадах якого відбувається оптимізація прийняття управлінських рішень, прогнозування майбутніх подій тощо.

На засадах аналізу експертних думок, а також науко-методичних розробок різних авторів, щодо оцінки резильєнтності, встановлена відсутність уніфікованої методики, з огляду на що, в статті запропоновано авторський спосіб її проведення, який ґрунтується на симбіозі трьох підходів, таких як: оцінка економічного ефекту, оцінка рентабельності заходів забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу та метод цільових альтернатив, що дозволяє розв'язати методично-прикладну проблему.

Список використаних джерел

1. Кокун О.М., Мельничук Т.І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2023. 25 с.

2. EHL Hotel School. Hospitality Ideas. Industry Research and Expert Opinions. https://hospitalityinsights.ehl.edu/

3. Савицька Н.Л., Пахуча Е.В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнесінформ № 2_2024. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257.

4. Докучаєва В.В. Резильєнтність як відмінна риса сучасних освітніх систем. 2023. International scientific journal «Grail of Science». № 31. С. 422-423. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.66.

5. Омельяненко О.М. Безпека та резильєнтність розвитку громад в умовах постмодерну (архетипна методологія). Наукові перспективи. 2024. №5 (47). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-210-227.

6. Акімова О., Волкова А. Вимірювання резильєнтності системи публічного управління в умовах війни. Наукові перспективи. 2024. № 10(52). https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-75-91.

7. Кушнірук В.С., Величко О.В., Коваль О.Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65.

8. Мартинович Н.О., Лиза В.В. Аналіз успішних кейсів сталого економічного розвитку на засадах проєктного управління в умовах повоєнної відбудови України. Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф., фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса: ОДАБА, 17-18 жовтня 2024 р. С. 58-63.

9. Мамотенко Д.Ю., Шелеметьєва Т.В. Управління проєктами в туризмі з урахуванням ризику та невизначеності. Інфраструктура ринку. 2023. № 74. С. 161-167.

10. Гавриленко Н. Сегменти господарської діяльності в обліковій політиці: управлінський аспект. Економічний простір. 22. № 181, 197–201. Вилучено з: http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6537.

11. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

12. Гавриленко Н. В., Грищенко О. В., Козіцька Н. О. Бізнес-моделі: підходи до визначення та формуванню структури : дис. 2018. URI: http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/5707.

13. Azhazha M.A., Gonda V., Nestorenko T.P. Human capital: theoretical foundations and mechanisms of development. Problems of spatial development of socio-economic systems: economics, education, medicine: monograph. The Academy of Management and Administration in Opole. 2015. P. 63-69.

14. Мартиняк, І., Бакушевич, І. Гібридні моделі управління проєктами в умовах сталого розвитку та цифрової економіки. Сталий розвиток економіки, 2024. 3(50). P. 21-26. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4

15. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.

16. Рач В.А. Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. за ред. В.А. Рача. К.: «К.І.С.», 2010. 276 с.