

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-86>

УДК 338.48

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

FEATURES OF ECONOMIC STRATEGY OF ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY FIELD

Батченко Людмила Вікторівна

доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6975-5813>

Гончар Лілія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>

Гуль Єлизавета Андріївна

магістранта,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1752-0283>

Batchenko Liudmyla, Honchar Liliia, Hul Yelyzaveta
Kyiv National University of Culture and Arts

*«Якщо у вас немає власної корпоративної стратегії, ...
тоді скоро ви самі станете частиною чиеїсь стратегії!»*

Елвін Тоффлер,
американський філософ, соціолог і футуролог,
один із авторів концепції постіндустріального суспільства.

У статті актуалізовано та обумовлено необхідність подальшого теоретико-методологічного та практичного досліджень розвитку ресторанного бізнесу в умовах сервісної економіки та нестабільності зовнішнього середовища. Виокремлено проблемні аспекти, які гальмують збалансований розвиток систем ресторанного бізнесу. Поставлено мету, визначено наукові, методичні підходи та низку сучасних методів дослідження для рішення науково-прикладної проблеми. Узагальнено необхідну джерельну (інформаційну) базу дослідження, яка є актуальною та адекватною для якісного сучасного підходу до аналізування проблеми. Конкретизовано сучасні спеціальні принципи розвитку ресторанного бізнесу, врахування яких рекомендовано при формалізації економічної стратегії підприємств. З'ясовано, що економічне стратегування – це не лише функція чи система, а насамперед процедура дій, сукупність економічних рішень щодо діяльності певного підприємства з метою забезпечення його довгострокового ефективного функціонування на ринку послуг.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, економічне стратегування, сфера гостинності, підприємство сфери гостинності.

Modern challenges and threats of the external environment actualize the need to strategize the economic directions of development of enterprises, taking into account the sectoral specifics of the functioning and development of enterprises. Strategizing processes should be carried out according to the best practices that are known and repeatedly tested by the world business community. Accordingly, the study actualizes and determines the need for further theoretical, methodological and practical research on the development of the restaurant business in the context of a service economy and instability of the external environment. The problematic aspects that hinder the balanced development of restaurant business systems are highlighted. The goal is set, scientific, methodological approaches and a number of modern research methods are defined to solve the scientific and applied problem. The necessary source (information) base of research, which is relevant and adequate for a qualitative modern approach to analyzing the problem, is generalized. The modern special principles of restaurant business development are specified, which are recommended to be taken into account when formalizing the economic strategy of

enterprises. It is found that economic strategizing is not only a function or system, but first of all a procedure of actions, a set of economic decisions regarding the activities of a particular enterprise. The expediency of applying a combined approach to the consideration of strategy as a position and as a process is substantiated, since the basis for the formation of economic strategy, first of all, is strategic analysis and forecasts of enterprise development. Coordination of the decision on the choice of economic strategy is carried out as a result of the analysis of a number of alternative solutions, taking into account the trade-off between the requirements of profitability, security of sales, liquidity and acceptability of the level of risk. Rationality in combination of these factors can ensure the economic sustainability of the organization. Individual functional strategies of the organization are interrelated, but only the economic strategy is most closely related to other strategies. It will not be an exaggeration to say that it plays the most important role in combining the individual elements of the overall strategy of the hospitality enterprise.

Keywords: strategy, strategic planning, economic strategizing, hospitality industry, hospitality enterprise.

Постановка проблеми. Протягом десятиліть спостерігається «сервізація» економіки. Вченими та фахівцями-практиками зроблено досить багато для узагальнення досвіду та поглиблення знань в області сервісної діяльності підприємств сфери послуг. Завдання виведення сфери сервісу в Україні на якісно новий ступінь розвитку залишається актуальним.

Підприємства сфери гостинності й досі не мають узгоджених і цілісних довгострокових діючих економічних стратегій у сфері послуг з інноваційним та цифровим наповненням. Сучасні виклики та загрози зовнішнього середовища актуалізують потребу стратегування економічних напрямків розвитку підприємств із забезпеченням врахування галузевої специфіки функціонування та розвитку підприємств. Процеси стратегування мають відбуватися згідно кращих практик, які відомі і багаторазово перевірені світовою бізнес-спільнотою. Стратегування – нова область професійних знань, це самостійна область економічних знань в професійній сфері діяльності. В Україні практично відсутнє повноцінне сприйняття професії «стратег», хоча в ведучих світових університетах це самостійна професія, якій можна навчитись. Дослідження стратегування як особливого, відносно самостійного предмету наукового інтересу в Україні почалось відносно недавно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми економічного розвитку підприємств сфери гостинності завжди досліджувались як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Серед праць науковців щодо сутності, особливостей, факторів економічного розвитку слід назвати Дунду С. П. [9], Ковалевського В. В. [13], Захарченка О. В. [13], Козак Ю. Г. [13].

Акцентування уваги на сутнісних підходах формалізації стратегії розвитку підприємств зазначено в працях Артеменко Л. П. [1], Архіпова В. В. [2], Батченко Л. В. [19; 20], Гончар Л. О. [6; 19; 20], Денисюка І. [8], Кобелева В. М. [12],

Македона В. В. [15], Поплавського М. М. [16], Тура О. В. [17], Борисова О. В. [4].

Дослідники стратегічного управління вдаються до узагальнення змісту існуючих місій, бачень і цінностей успішних компаній, застосовуючи до них індуктивний метод. Однак науковець Вишневецький О. С. у монографії «Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання» застосував дедуктивний метод при аналізі підходів до формування концептуальної частини стратегії. Науковець стверджує, що наявність стратегії є необхідною умовою суб'єктності, тим більше коли йдеться про сферу гостинності [5].

Питанням розробки організаційно-економічного механізму присвячені дослідження Білої І. П. [3], Гриніва Б. В. [7], Козаченко Г. В. [14].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, попри наявність численних науково-прикладних напрацювань з питань стратегічного розвитку бізнесу, які торкають теоретичних та науково-методичних аспектів розробки та реалізації стратегії розвитку підприємств, варто відзначити, що наукові передумови формалізації процесу економічного стратегування підприємств сфери гостинності, які б враховували особливості функціонування та розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання ресторанного сектору ринку послуг є недостатньо обґрунтованими з наукової точки зору, хоча запит реального сектору господарювання на науково-практичне рішення цієї проблеми посилюється.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є науково-практичне обґрунтування доцільності використання стратегування економічного розвитку підприємств сфери гостинності як запоруки довгострокового ефективного функціонування на ринку послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класичний підхід до менеджменту розглядає стратегію лише як результат реалі-

зації функції планування, тобто однієї з п'яти функцій управління. Водночас інші чотири функції, серед яких: мотивація, організація, координація та контроль, націлюються на втілення в життя самого стратегічного плану. Стратегії варто надати важливіше значення, оскільки вона націлюється в майбутнє, особливо якщо ми розглядаємо сферу гостинності, яка має максимально приваблювати клієнтів. Стратегія виконує роль необхідного базису для всієї подальшої діяльності підприємства і за її відсутності інші елементи багато в чому втрачають свій сенс.

Загалом стратегія складається з двох частин. Перша, концептуальна, містить місію, бачення та цінності. Друга, прикладна, – цілі, плани, ризики.

Економічна стратегія – основна перспективна програма раціонального використання наявних ресурсів, яка спрямована на забезпечення збільшення продажів, одержання стабільного фінансового прибутку, збереження ліквідності та підвищення ринкової вартості підприємства індустрії гостинності за умов перебування в конкурентному середовищі. Ефективність та чіткість визначеної економічної стратегії формує фінансово сильне та стійке підприємство, що є гідним конкурентом на ринку послуг у сфері гостинності.

Економічна стратегія дозволяє об'єднувати всі аспекти діяльності бізнесу, мати комплексний, системний та критеріальний характер, що дозволяє використовувати усі існуючі ресурси та потенціал підприємства, щоб гармонізувати процес його розвитку. Стратегія передбачає проектування бізнес-моделі, що є відображенням стратегії, що реалізується, і дозволяє підприємству досягти поставлених цілей.

Секрет успішного зростання цінності підприємства сфери гостинності – це розвиток та сталість. Саме ці характеристики варто розглядати як основні у корпоративній культурі. Чесність та якнайкраще виконання своїх зобов'язань перед клієнтами мають бути визначальними у діяльності підприємства. Основа успішного стратегування – винесення інтересів клієнта на перший план. Кожний клієнт має свої запити, а завдання підприємства сфери гостинності – прагнути врахувати усі побажання та дотримуватися усіх вимог до організації обслуговування [10].

Для підприємства сфери гостинності є обов'язковою первинна наявність клієнта, тому що без клієнта не буде платоспроможного попиту на послуги. У той же час

обов'язковою є наявність послуги, тому що підприємство має щось запропонувати клієнту і якість цих послуг має бути високою та конкурентоспроможною.

Розуміння значущості клієнта, якості обслуговування, збалансованості вартості та собівартості – це прямий шлях до збільшення прибутку, що надає можливість підприємству підвищити ціну та продати більше [11].

Постійне підвищення якості обслуговування не пов'язане тільки з матеріальними витратами. Це довгостроковий вклад, що засновується на утриманні вірності клієнтури шляхом задоволення її потреб. Дослідження свідчать, що компанії у п'ять разів дорожче знайти нового клієнта, ніж утримати старого, запропонувавши йому додаткові бонуси та більш якісне обслуговування.

Сучасний розвиток стратегічного управління бізнесом доречно розглядати на основі поняття «стратегування» (strategization). Процес стратегування сфокусований не тільки на розробці стратегії, а й на її реалізації, на практичному приміненні результатів стратегування. Це особливий, неперервний процес довготривалої системної співпраці всього бізнес-колективу з використанням економічних інструментів та стимулів для реалізації запланованих бізнес-цілей.

Важливість економічного стратегування підприємства для його загальної успішної діяльності ніколи не піддавалася сумніву. На сучасному етапі в українських підприємствах спостерігається стрімке посилення актуальності стратегування економічного розвитку. Бізнес-процес економічного стратегування в супердинамічному світі в умовах сучасного розвитку економіки повинен активізувати перехід підприємств до інноваційної моделі економічного розвитку.

Процес економічного стратегування в супердинамічному світі в умовах «швидкої» економіки повинен активізувати перехід підприємств до інноваційної моделі економічного розвитку. Стратегування передбачає наявність стратегічного бачення, стратегічного мислення, здатності здійснювати кропітливую роботу бізнес-команди по продукуванню стратегічних концептуальних положень та налагодженні стратегічної комунікації на різних організаційних рівнях підприємства.

Процес економічного стратегування ґрунтується на концептуальному баченні самої економічної стратегії суб'єкта господарювання, яка буде втілена у найбільш важливих і принципових програмах бізнесу, які будуть

приймати рішення щодо термінового та довгострокового економічного розвитку підприємства. Це, наприклад, програма розвитку «кореневих» компетенцій ключових співробітників, програма розвитку корпоративних зв'язків, програма виявлення ключових гравців (стейкхолдерів), чиї інтереси повинні відповідати стратегічним орієнтирам бізнесу, тощо.

Економічне стратегування є важливою частиною економічної функції управління організацією. Головним орієнтиром в економічній стратегії є цілі та кошти. Вона є довгостроковою, а тимчасові рамки для неї становлять п'ять і більше років. Із зовнішнім світом економічна стратегія пов'язана пошуком та формуванням нових взаємодій (нові споживачі, партнери, нові джерела фінансування). Можна сміливо стверджувати, що економічна стратегія формує своєрідний «вид з висоти» на заплановану економічну діяльність підприємства сфери гостинності.

Загальна схема стратегування базується на загальній теорії стратегування і передбачає модель, що характеризується багатоетапністю формування стратегії. Ця модель реалізує на практиці сходження від абстрактного розуміння призначення організації, її образу в майбутньому та системи цінностей до конкретних цілей і заходів з урахуванням існуючих ризиків на основі використання наявних і потенційних ресурсів.

Процес стратегування сфокусований не тільки на розробці, а й на реалізації результатів стратегування. Це особливий неперервний процес довготривалої системної співпраці всього бізнес-колективу з використанням економічних стимулів для реалізації запланованих бізнес-цілей. Стратегування – це процес управління розвитком підприємства, направлений на підвищення стійкості та адаптивності підприємництва. Виходячи з цього, стратегування передбачає комплекс мір і заходів, які дозволяють підприємству вибирати оптимальний шлях реалізації свого бачення не тільки майбутнього, а і в кожний момент часу функціонування бізнес-процесів.

Основними драйверами для різних моделей економічного стратегування в індустрії гостинності є:

а) ефективність виробництва — оптимальний розподіл факторів виробництва, витрат та масштабу виробництва;

б) стратегічне рішення – вибір оптимального напрямку виробничої діяльності, цінової політики з урахуванням цінової еластичності попиту;

в) інвестиційна концепція, що формується на основі економічної стратегії та дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки інвестиційних рішень: зростання власних активів, купівля активів на ринку капіталу.

Істотна роль у стратегуванні належить психології, вже навіть загальне визнання отримав фактор впливу психологічних факторів на перебіг економічних процесів. Психологічна установка стратега повною мірою чинить вплив на реалізацію стратегування. Саме тому не варто недооцінювати роль стратегування як фактора підвищення суб'єктності. Це дозволяє оцінити й розглянути можливості узгодження цілей компанії та особистих цілей співробітників.

Економічна стратегія формується найвищим рівнем управління підприємством і підпорядковується динамічним змінам у зовнішньому середовищі. Стратег – суб'єкт формування стратегії. Індивід або організація, що реалізує стратегію, виступає суб'єктом її реалізації. Чим більше за чисельністю організація, тим частіше ролі суб'єкта реалізації стратегії та стратега не збігаються.

Зміст місії має робити головний наголос на соціальну цінність, а не економічну вигоду для самої організації, та фокусуватися на проблемі.

Додатково до місії деякі підприємства розробляють бачення, яке описує майбутній напрям і цінності, які фіксує «код компанії» при комунікації зі співробітниками. При формуванні бачення здійснюється спроба сконструювати майбутнє підприємства. Саме бачення формує суб'єктність організації та відображає часову сторону стратегії, формуючи зв'язок між місією та цілями.

Тільки на основі взаємозв'язку та взаємодії зазначених компонентів економічної стратегії можливе прийняття обґрунтованих економічних рішень з надійним механізмом реалізації.

При формуванні економічної стратегії особливого значення набуває оцінка сильних та слабких сторін бізнесу, його можливостей, на які ґрунтуватиметься стратегічний розвиток підприємства, що дозволяє подолати загрози з боку прямих та потенційних конкурентів.

Розроблена методика проектування бізнес-моделі дозволяє визначити, яким чином підприємство гостинності створює та надає цінність клієнтам, а потім перетворює отриману від клієнтів виручку на прибуток. Методика включає такі етапи проектування бізнес-моделі: вибір технології виробництва послуг; визначення вигоди для клієнта від даної

послуги; виявлення цільового ринку; визначення основних грошових потоків; проектування механізму формування вартості.

Особливу увагу під час вибору економічної стратегії необхідно приділити активізації внутрішніх ресурсів, правильному розподілу та використанню прибутку, максимальному використанню капіталу підприємства, визначенню потреби в оборотних коштах. Перелічені завдання мають відповідати наступним вимогам: гнучкість, реалістичність, узгодженість, привабливість, вимірність [18].

У стратегічному плануванні діяльності підприємств індустрії гостинності існують системні інтегративні етапи розвитку. Ключовим є слово «інтегративні», яке характеризує об'єднані цільовою спрямованістю окремо орієнтовані та скоординовані управлінські рішення на різних етапах. Таким чином, інтегративний стратегічний розвиток підприємств гостинності являє собою об'єднання та збільшення знань про ефективний довготривалий стратегічний розвиток, а також перетворення цих знань на практику скоординованих дій – стратегій.

Структуровані моделі економічної стратегії мають важливе аналітичне значення для стратегічного планування підприємств індустрії гостинності. Застосування такої моделі дозволяє ідентифікувати стратегічні цілі розвитку підприємства, розділити економічну стратегію на окремі субстратегії, що формують дерево економічної стратегії, та зробити подальший аналіз-синтез економічної стратегії.

Структурування стратегії дозволяє зосередитись на основних проблемних моментах вибору економічної стратегії з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища та абстрагуватися від несуттєвих деталей. Інтегративний стратегічний розвиток підприємства у сфері гостинності доцільно розглядати як багатостороннє явище, що одночасно виконує роль: метода досягнення мети; процедури розгляду та вирішення проблем; технології створення, обробки та зміни стратегії підприємства; системи практичних дій щодо досягнення майбутніх цілей [18].

Економічна стратегія охоплює систематичні операції з фінансами підприємства на

довготривалу перспективу для досягнення широких цільових установок, поставлених у загальних або маркетингових планах. Також економічна стратегія крім внутрішніх цілей відображає довгострокові, орієнтовані на ринок чи зовнішні цілі підприємства.

Таким чином, економічна стратегія як частина корпоративного управління інтегрується до загальної стратегії організації, яка формує єдині цілі для подальшого розвитку, здійснює розподіл цілей в основних сферах, що формує головні правила поведінки, вказує фактори, що необхідні під час розробки, обліку та прийняття економічних та інвестиційних рішень.

Стратегія економічного розвитку підприємств сфери гостинності – це сукупність принципів, пріоритетних цілей (забезпечення асортиментної доступності та якості, цінової доступності, забезпечення економічних стимулів для розвитку підприємства), завдань та заходів регулювання реалізації стратегічних пріоритетів, диференціація регуляторних заходів за етапами реалізації економічної стратегії підприємств сфери гостинності.

Висновки. Економічне стратегування – це не лише функція чи система, а насамперед процедура дій, сукупність економічних рішень щодо діяльності певного підприємства. Що ж до розгляду стратегії як позиції і як процесу, то доцільнішим буде комбінований підхід, адже основою формування (саме вибір і обґрунтування) економічної стратегії засновується в першу чергу є стратегічний аналіз та прогнози розвитку підприємства, а також на стратегічний аналіз навколишнього середовища.

Узгодження рішення щодо вибору економічної стратегії здійснюється в результаті аналізу низки альтернативних рішень, що враховують компроміс між вимогами прибутковості, забезпеченість кількості продажів, ліквідність та прийнятність рівня ризику. Раціональність у поєднанні цих факторів здатна забезпечити економічну стійкість організації.

Окремі функціональні стратегії організації пов'язані між собою, однак тільки економічна найтісніше пов'язана з іншими стратегіями. Не буде перебільшенням сказати, що саме вона відіграє найголовнішу роль в об'єднанні окремих елементів загальної стратегії підприємства сфери гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19.

2. Архіпов В. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 382 с.
3. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук; Донец. нац. ун-т. Донецьк, 2006. 16 с.
4. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 331–338.
5. Вишневський О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.
6. Гончар Л. О. Стратегічне управління змінами у сфері послуг: теоретико-методологічні та практичні аспекти : монографія. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 340 с.
7. Гринів Б. В. (заг. ред.) Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг: колективна монографія. Львів : Растр-7, 2019. 212 с.
8. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12(3)_25)
9. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» URL: http://www.nbuv.gov.ua/portalsoc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.
10. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку. Київ: КНТЕУ, 2017. 600 с.
11. Зайцева В. М. (заг. ред.) Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. 120 с.
12. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.
13. Ковалевський В. В., Захарченко О. В., Козак Ю. Г. Міжнародні стратегії економічного розвитку. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/220/1/Internationaleconomicdevelopmentstrategies.pdf>.
14. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2003. № 11. С. 107–111.
15. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81.
16. Поплавський М. М. Готельно-ресторанний сервіс. Київ : Макрос, 2011. 240 с.
17. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. 2015. № 4.
18. Шацька З. Я., Романченко А. О. Стратегія інтеграції підприємств готельної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58(2). С. 63–67.
19. Batchenko L. V., Honchar L. O. Conceptual Approaches to the Formation of State Strategies for Management of Change in the Services and Industry of the Hotel and Restaurant Business. *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels*. Multi-authored monograph. Vol. 1. Lithuania: Publishing House "Baltija Publishing", 2019. 420 p. P. 15–33.
20. Batchenko L., Dielini M., Honchar L. A Value-Oriented Polyparadigmatic Approach to the Development of Management Education in the Conditions of Transformation Change. *Baltic Journal of Economic Studies, Volume 6 Number 5*. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2020, 240 pages. P. 42–53. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-42-53>.

REFERENCES:

1. Artemenko L. P., Huk O. V., Zhyhalkevych Zh. M. (2009) Realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva: synerhichni pidkhid [Implementation of the enterprise development strategy: a synergistic approach]. *Investytsii: praktyka i dosvid* [Investments: practice and experience], no. 19.
2. Arkhipov V. V. (2016) Restoranna sprava: Asortyment, tekhnolohiia i upravlinnia yakistiu produktsii v suchasnomu restorani [Restaurant business: Assortment, technology and product quality management in a modern restaurant]. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury, 382 p.
3. Bila I. P. (2006) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia hnuchkistiu vyrobnychykh system: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk [Organizational and economic mechanism for managing the flexibility of production systems: author's dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences]; Donets. nats. un-t. Donetsk, 16 p.
4. Borysova O. V. (2012) Tendentsii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Trends in the development of hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh* [Economic strategy and prospects for the development of trade and services]. No. 1(2). P. 331–338.

5. Vyshnevskiy O. S. (2018) Zahalna teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia [General theory of strategizing: from paradigm to practice of use]. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv, 156 p.
6. Honchar L. O. (2020) Stratehichne upravlinnia zminy u sferi posluh: teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty [Strategic management of changes in the service sector: theoretical, methodological and practical aspects]: monohrafiia. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K. 340 p.
7. Hryniv B. V. (red.) (2019) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm funktsionuvannia pidpriemstv sfery posluh: kolektyvna monohrafiia [Organizational and economic mechanism of functioning of service sector enterprises: collective monograph]. Lviv: Rastr-7, 212 p.
8. Denysiuk I. (2013) Stratehiia rozvytku pidpriemstva kharchovoi promyslovosti: ekonomichna sutnist [Development strategy of the food industry enterprise: economic essence]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25).
9. Dunda S. P. (2011) Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «rozvytok pidpriemstva» [Theoretical approaches to the definition of "enterprise development"]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portalsoc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.
10. Zavidna L. D. (2017) Hotelnyi biznes: stratehii rozvytku [Hotel business: development strategies]. Kyiv: KNTEU. 600 p.
11. Zaitseva V. M. (red.) (2018) Stratehichne upravlinnia hotelnymy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsii [Strategic management of hotel enterprises in the context of globalization]. Zaporizhzhia: ZNT. 120 p.
12. Kobieliiev V. M., Zakharchenko Yu. V. (2013) Teoretychni ta metodolohichni osnovy formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodological foundations of enterprise development strategy formation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Economics of Transport and Industry]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.
13. Kovalevskiy V. V., Zakharchenko O. V., Kozak Yu. H. Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku [International strategies of economic development]. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/220/1/Internationaleconomicdevelopmentstrategies.pdf>.
14. Kozachenko H. V. (2003) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Organizational and economic mechanism as an instrument of enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemstvo* [Economics. Management. Predpriyatie]. No. 11. P. 107–111.
15. Makedon V. V. (2013) Rozrobka stratehii rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Development of industrial enterprise development strategy]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti* [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81.
16. Poplavskiy M. M. (2011) Hotelno-restorannyi servis [Hotel and restaurant service]. Kyiv: Makros, 240 p.
17. Tur O. V. (2015) Formuvannia poniattia stratehii rozvytku pidpriemstva [Formation of the concept of enterprise development strategy]. No. 4.
18. Shatska Z. Ia., Romanchenko A. O. (2020) Stratehiia intehratsii pidpriemstv hotelnoi sfery [Strategy of integration of enterprises of the hotel industry]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. no. 58(2). P. 63–67.
19. Batchenko L. V., Honchar L. O. (2019) Conceptual Approaches to the Formation of State Strategies for Management of Change in the Services and Industry of the Hotel and Restaurant Business. *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels*. Multi-authored monograph. Vol. 1. Lithuania: Publishing House "Baltija Publishing". P. 15–33.
20. Batchenko L., Dielini M., Honchar L. (2020) A Value-Oriented Polyparadigm Approach to the Development of Management Education in the Conditions of Transformation Change. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 6 No. 5. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 240 pages. P. 42–53. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-42-53>.