

СЕКЦІЯ 1 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-1

УДК 378.147:[338.488.2:640.4]

Бурак В.Г.
*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9085-9000>
E-mail: burak_valia@ukr.net*

КРОССЕКТОРАЛЬНІ ПРОЄКТИ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Мета статті полягає в дослідженні ефективності запровадження кроссекторальних проєктів в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу та процесі уведення означених інновацій у їхню діяльність. Актуалізовано роль кроссекторальної співпраці як діяльності союзів окремих осіб та організацій некомерційного, урядового, бізнес та благодійного секторів та використання наявних ресурсів, пов'язаних із вирішенням соціальних проблем та досягненням сукупної мети, реалізацією спільних завдань. Визначено основні цілі кроссекторальних партнерств: збільшення впізнаваності підприємства через залучення каналів партнера та зростання кількості спільних прихильників; розширення спектру послуг сфери обслуговування; підвищення потенціалу колективу; проведення тренінгів з підвищення спроможності колективів; збільшення довіри до брендів. Кроссекторальна взаємодія підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-2019 та сучасних воєнних дій в Україні з підприємствами туристичного бізнесу, логістичними, виробниками харчової та переробної промисловості, креативної індустрії, рекреаційними, санаторно-курортними тощо відіграє значну роль у подоланні означених тенденцій в антикризовому менеджменті. Означене вище актуалізує можливості підприємств готельно-ресторанного бізнесу завдяки ефективності запровадження кроссекторальних проєктів в антикризовому менеджменті реалізовувати важливі завдання антикризової маркетингової стратегії.

Ключові слова: кроссекторальна взаємодія, готельно-ресторанний бізнес, антикризовий менеджмент.

Burak Valentina. CROSS-SECTORAL PROJECTS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

The purpose of the article is to study effectiveness of introduction of cross-sectoral projects in anti-crisis management of hotel and restaurant business enterprises and process of introducing specified innovations into their activities. The role of cross-sectoral cooperation as an activity of unions of individuals and organizations of non-commercial, governmental, business and charity sectors, use of available resources related to solution of social problems and achievement of a common goal, implementation of joint tasks has been updated. Main goals of cross-sectoral partnerships are defined: increasing enterprise recognition through involvement of partner's channels and increase in the number of common supporters; expansion of the range of services; increasing team's potential; conducting trainings to increase team's capacity; increasing confidence in brands. Anti-crisis management is understood as a system of management measures and decisions related to diagnosis, prevention, elimination of crisis phenomena and neutralization of the impact of the crisis in future. Anti-crisis management in hotel and restaurant business sector is also related to tourism business enterprises and is aimed at providing customers with services, accommodation, food and other products. Cross-sectoral interaction of hotel and restaurant business enterprises in conditions of COVID-2019 pandemic and modern military operations in Ukraine with enterprises of tourism business, logistics, producers of food and processing industry, creative industry, recreation, etc. plays a significant role in overcoming indicated trends in anti-crisis management. Cycle of hotel and restaurant business industry involves taking into account tourist and recreational potential and promising directions of tourism development in the regions of Ukraine, interdependence of hotel and restaurant business enterprises and tourism in formation of a marketing strategy for development of territorial units. This fact actualizes the opportunities of hotel and restaurant business enterprises to implement important tasks of anti-crisis marketing strategy.

Keywords: cross-sectoral interaction, hotel and restaurant business, anti-crisis management.

Постановка проблеми. У контексті складних економічних викликів локального та світового рівня варто навчитися ефективно вирішувати як конкретні регіональні питання, так і масштабні для здійснення сталих змін на глобальному рівні.

В умовах означених викликів актуалізується потенційна можливість для процесів спільної інноваційної діяльності через створення змін, задіяння різних сторін суб'єкт-суб'єктної взаємодії як кількох учасників у межах спільної інтегрованої професійної діяльності, спрямованої на досягнення високих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження розвитку сучасної індустрії сфери обслуговування, зокрема й в умовах пандемії COVID-2019 та сучасних воєнних дій в Україні, виявило негативні тенденції спаду економічного розвитку та навіть закриття низки підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Пошуки подолання означених тенденцій, як зазначалося нами раніше, в ефективному впровадженні цифрового інструментарію для антикризового управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу; застосуванні інтерактивних технологій у просуванні готельно-ресторанних продуктів і послуг підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.

Однак, у межах означеного дослідження актуалізуємо роль міжгалузевої або **кроссекторальної співпраці**, ототожненої зі створенням союзів окремими особами та організаціями некомерційного, урядового, бізнес та благодійного секторів та використанням наявних ресурсів, пов'язаних із вирішенням соціальних проблем та досягненням сукупної мети, реалізацією спільних завдань.

Кроссекторальна взаємодія продукує появу додаткової вартості, цінності для територіальної громади, соціуму, суспільства в цілому, передбачає об'єднання залучених сторін задля реалізації перспектив, пов'язаних із досягненням сукупних результатів, можливих за спільної інтегрованої діяльності та малоймовірної за одноосібної праці. Більш вузьке тлумачення кроссекторального партнерства у значенні ефективного способу поліпшення діяльності громадської або благодійної організації. Означені партнерства передбачають матеріальну підтримку третього сектора, наприклад, розвиток потенціалу команди або покращення програм організації.

Вплив пандемії COVID-2019 та сучасних воєнних дій в Україні на розвиток сфери обслуговування, зокрема підприємств готельно-ресторанного бізнесу, вимагає застосування інновацій відповідно до тенденцій розвитку світових суспільств та економіки. Тож надзвичайно актуалізуються

проблеми кроссекторального партнерства в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах.

Мета статті полягає в дослідженні ефективності запровадження кроссекторальних проєктів в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу та процесі уведення означених інновацій у їхню діяльність.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Кроссекторальні партнерства запроваджуються з урахуванням низки цілей.

Серед найпоширеніших цілей кроссекторальних партнерств виділяють *збільшення впізнаваності підприємства* через залучення каналів партнера та зростання кількості спільних прихильників. Партнер здатний репрезентувати цільовим аудиторіям (власний веб-сайт, соціальні мережі тощо) переваги співпраці в межах створеної структури та активізувати клієнтів скористатися пропонованими послугами. Зростають потенційні можливості залучення певних вікових груп, нових аудиторій.

Значущості набуває ще одна ціль створення кроссекторальних утворень – *розширення спектру послуг сфери обслуговування*. Для просування власного продукту стратегічне кроссекторальне партнерство підприємств сприятиме забезпеченню доступу до потрібних інструментів, ресурсів, розширенню спектру послуг завдяки започаткуванню спільної ініціативи з організаціями з такими ж місією і цінностями, доповненню послуг один одного.

Для підприємств важливим стає і *підвищення потенціалу колективу* (як за допомогою фінансової підтримки, так і у вигляді нематеріальних форм), як-от: пробоно консультації від юридичних фірм; допомога в просуванні від комунікаційних агенцій (створення успішних кейсів соціальних кампаній у власних портфоліо – must для більшості агенцій).

Ролі набувають *тренінги з підвищення спроможності колективів* від незалежних експертів чи бізнес-шкіл (покращення професійної діяльності); скорочення витрат (перевага кроссекторального партнерства у спільному використанні інфраструктурних або адміністративних площ, зменшення витрат на оренду приміщень або придбання офісного обладнання та витратних матеріалів, заохочення до співпраці та збільшення власної видимості (visibility).

Ще одна значуща особливість кроссекторальних партнерств у *збільшенні довіри*

до брендів, оскільки співпраця з відомою (visible) та надійною організацією уможливує збільшення власної популярності та покращення сприйняття громадськістю власного та партнерських брендів задля покращення іміджу та підвищення шансів на підтримку.

Відповідальність за прийняття рішень щодо кроссекторальних партнерств зростає через небезпеку невдалих зв'язків, які негативно впливають на бренд організації, оскільки несумісне партнерство спроможне спричинити шкоду репутації.

Найважливішим принципом у кроссекторальних партнерствах – це створення рівноваги та забезпечення користі від співпраці усіх учасників означеного об'єднаного процесу, котрий має базуватися на спільних чи дотичних цінностях під час налагодження співпраці. Якісний діалог, робота в команді, результативне спілкування на кожному етапі впровадження проекту сприяє та забезпечує обом сторонам отримання спільної користі від взаємодоповнюючих ресурсів.

Професор Гарвардського університету Джеймса Е. Остіна, провідний дослідник соціальних партнерств зазначає, що «потужне співробітництво має бути створене активними організаціями, які постійно навчаються та шукають більш ефективні способи співпраці та засоби створення цінності» [6].

Кроссекторальна взаємодія підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-2019 та сучасних воєнних дій в Україні з підприємствами туристичного бізнесу, логістичними, виробниками харчової та переробної промисловості, креативної індустрії, рекреаційними, санаторно-курортними тощо відіграє значну роль у подоланні означених тенденцій завдяки антикризовому менеджменту.

Як відомо, під *антикризовим менеджментом* розуміють систему управлінських заходів і рішень, пов'язаних із діагностикою, попередженням, профілактикою, ліквідацією кризових явищ і нейтралізацією дії кризи в майбутньому.

Зважаючи на означене, антикризовий менеджмент у сфері готельно-ресторанного бізнесу пов'язаний також із підприємствами туристичного бізнесу та спрямований на забезпечення замовників сфери обслуговування послугами, ночівлею, харчуванням та іншими додатковими продуктами, які надають підприємства готельно-ресторанного бізнесу, за проведення необхідних управлінських заходів для попередження,

ліквідації та нейтралізації кризових чи проблемних ситуацій.

Цикл індустрії готельно-ресторанного бізнесу передбачає врахування туристично-рекреаційного потенціалу та перспективних напрямів розвитку туризму в регіонах України, взаємозалежність підприємств готельно-ресторанного бізнесу й туризму у формуванні комплексної маркетингової стратегії розвитку певних територіальних одиниць. Кроссекторальна взаємодія названих вище підприємств включає роботу з ринком для здійснення обмінів, задоволення рекреаційних потреб і запитів людей, пошук покупців та визначення їхніх потреб, планування відповідних продуктів готельно-ресторанного й туристичного бізнесу та продаж їхніх послуг і продуктів, ціноутворення, організацію сервісу, рекламування тощо. І хоча подекуди ще існує проблематика недобросовісної конкуренції в діяльності готельно-ресторанних і туристичних підприємств, потреба подолати негативні тенденції спаду економічного розвитку та навіть закриття низки підприємств готельно-ресторанного бізнесу змушує йти на певні ризики та організувати співпрацю.

Ще одним видом кроссекторальних партнерств підприємств готельно-ресторанного бізнесу є перевезення замовників послуг до місця споживання, що актуалізує співпрацю з промисловими підприємствами, територіально-виробничими комплексами сфери логістики. Так, регіональний аспект використання транспорту під час подорожі до місця відпочинку і від нього сприяє розвиткові підприємств готельно-ресторанного бізнесу або ускладнює процес їхньої виробничої діяльності та погіршує стан сфери послуг у цілому. А отже, потрібна досить інтегрована й економічно доцільна спільна діяльність для забезпечення фінансової стабільності та систематичного розвитку.

Кроссекторальні партнерства підприємств готельно-ресторанного бізнесу з вітчизняними та закордонними виробниками харчової та переробної промисловості – важлива умова їхньої якісної виробничої діяльності. Інтегрування підприємств харчової та переробної промисловості як партнерів забезпечує формування необхідних за обсягом партій продукції відповідної якості та у вказаний час, створення гнучких умов та ціноутворення, стислих термінів виконання замовлень на постачання. Партнерське налагодження стабільного безперебійного постачання необ-

хідних напівфабрикатів та інгредієнтів, дотримання гігієнічних вимог і стандартів безпечності харчових продуктів на основі належних систем забезпечення якості. Урахування екологічних аспектів на вимогу споживачів вимагає свіжої продукції та її якнайшвидше доставлення автомобільним транспортом.

Підприємства харчової та переробної промисловості в процесі кроссекторальних партнерств у відповідь на зростаючу популярність здорової їжі та органічних харчових продуктів адаптують рецепти й асортимент (зниження вмісту жирів та надання безпечних для споживачів продукти), використовують механізми сертифікації органічного виробництва та/або обігу органічної продукції на відповідність вимогам законодавства із залученням акредитованих організацій [7].

Кроссекторальна взаємодія готельно-ресторанного бізнесу з підприємствами креативної індустрії все частіше починає відігравати важливу роль. «Креативні індустрії передбачають створення та виробництво товарів та послуг з використанням переважно інтелектуального капіталу (тобто креативні товари та послуги характеризує висока творча та інтелектуальна складова); креативні індустрії передбачають певний набір науково-обґрунтованих заходів, направлених на виробництво як матеріальних товарів, так і нематеріальних інтелектуальних або художніх послуг з творчим змістом, економічною цінністю та з комерційними цілями» [3].

Як відомо, Україною започатковано державну регіональну політику з орієнтуванням на європейські цінності, засади демократії та національної єдності, спрямованістю на підвищення економічних і соціальних стандартів життя кожного громадянина. Нині областями України і значною частиною муніципалітетів та об'єднаних територіальних громад затверджено Стратегії розвитку до 2027 року. Важливу роль у них виділено розвитку туризму та культури, культурно-креативних індустрій як значимих економічних чинників розвитку окремих регіонів і держави загалом. Означене вище актуалізує кроссекторальну взаємодію готельно-ресторанного бізнесу з підприємствами креативної індустрії задля забезпечення якості послуг сфери обслуговування.

Кроссекторальні партнерства підприємств готельно-ресторанного бізнесу з рекреаційними, санаторно-курортними

зкладами передбачають використання ресурсів (природних і техногенних процесів та явищ) для задоволення потреб населення і організації рекреаційного господарства. Будучи системою, ототожненою з оздоровчими, пізнавальними, спортивними і культурно-розважальними заходами для відновлення фізичних і духовних сил людини на основі раціонального застосування рекреаційних ресурсів, ця взаємодія потребує якісного надання послуг підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.

Залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій під час здійснення кроссекторальних проєктів в антикризовому менеджменті пов'язане з резервуванням рекреаційних територій для реалізації масштабних інвестиційних проєктів; подальшим розширенням асортименту послуг, що надаються на курортах; збільшенням кількості діючих госпрозрахункових медичних центрів з надання платних послуг; поетапним виведенням з експлуатації та реорганізацією нерентабельних і тимчасових баз відпочинку шляхом уведення стандартів рекреаційних умов; проведенням приватизації оздоровчих та санаторно-курортних закладів (крім спеціалізованих санаторіїв), нерентабельних та орендованих, об'єктів незавершеного будівництва тощо [4].

Як нами зазначалося, забезпечення комфортності санаторно-курортних закладів сприяє поліпшенню економічного становища населення регіону – місця розташування курортної території, підвищенню зайнятості населення, прискоренню розвитку інженерної та соціальної інфраструктури, зокрема й на розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження здійснено аналіз ефективності ефективності запровадження кроссекторальних проєктів в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу та процесі уведення означених інновацій у їхню діяльність.

На основі аналізу сучасного стану підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначено, що впровадження кроссекторальних проєктів уможливорює створення рівноваги та забезпечення користі від співпраці усіх учасників означеного об'єднаного процесу, котрий має базуватися на спільних чи дотичних цінностях під час налагодження співпраці. Якісний діалог, робота в команді, результативне спілкування на кожному етапі впровадження проєкту сприяє обом сторонам та забезпечує отри-

мання спільної користі від взаємодоповнюючих ресурсів.

Означене вище актуалізує можливості підприємств готельно-ресторанного бізнесу завдяки ефективній кроссекторальній взаємодії в умовах пандемії COVID-2019 та сучасних воєнних дій в Україні з підприємствами туристичного бізнесу, логістичними, виробниками харчової та переробної промисловості, креативної індустрії, рекреаційними, санаторно-курортними долати означені тенденції завдяки антикризовому менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурак В.Г. Інновації: діяльність закладів ресторанного господарства. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 26-27 лист. 2020). Львів, 2020. С. 21–23.
2. Бурак В., Осадчий О. Сучасні тренди технологій і технічного оснащення підприємств громадського харчування. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів* : збірник наукових праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. (Херсон, 17-18 листопада 2021). Херсон, 2021. С. 184–187.
3. Експортна стратегія для сектору креативних індустрій 2019–2023. Дослідження. 51 с.
4. Концепція розвитку санаторно-курортної галузі, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2003 р. № 231-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR030231?an=5/>
5. Крос-секторальна експортна стратегія «Вдосконалення навичок». 2019–2023. Дослідження. 60 с.
6. Литвиненко О. Кроссекторальні партнерства: в чому суть, і чи потрібні вони вам. URL: <https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/krossektoralni-partnerstva-v-chomu-sut-i-chy-potribni-vony-vam/>
7. Секторальна експортна стратегія 2019–2023. Харчова і переробна промисловість України. Дослідження. 60 с.
8. Секторальні та крос-секторальні експортні стратегії. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=4caadb5-094f-4dab-8ac9-da323b41ad65&title=SektoralniTaKrossektoralniEksportniStrategii>

lang=uk-UA&id=4caadb5-094f-4dab-8ac9-da323b41ad65&title=SektoralniTaKrossektoralniEksportniStrategii

REFERENCES:

1. Burak V.H. (November 26-27, 2020) Innovatsii: diialnist zakladiv restorannoho hospodarstva [Innovations: activity of restaurant establishments]. *Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Lviv, pp. 21–23.
2. Burak V., Osadchyi O. (November 17-18, 2021) Suchasni trendy tekhnolohii i tekhnichnoho osnashchennia pidpriemstv hromadskoho kharchuvannia [Modern trends in technology and technical equipment of public catering enterprises]. *Stratehichni priorytety rozvytku ekonomiky, menezhmentu, sfery obsluhovuvannia ta prava v umovakh intehtatsiinykh protsesiv*: zbirnyk naukovykh prats za materialamy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kherson, pp. 184–187.
3. Eksportna stratehiia dla sektoru kreatyvnykh industrii 2019–2023 [Export strategy for creative industries sector 2019–2023]. *Doslidzhennia*, 51 p.
4. Kontseptsiia rozvytku sanatorno-kurortnoi haluzi [The concept of the development of the sanatorium-resort industry], skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 kvitnia 2003 r. No. 231-r. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/KR030231?an=5/>
5. Kros-sektoralna eksportna stratehiia "Vdoskonalennia navychok" 2019–2023 [Cross-sectoral export strategy "Improving skills" 2019–2023]. *Doslidzhennia*, 60 p.
6. Lytvynenko O. Krossektoralni partnerstva: v chomu sut, i chy potribni vony vam [Cross-sector partnerships: what they are and whether you need them]. Available at: <https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/krossektoralni-partnerstva-v-chomu-sut-i-chy-potribni-vony-vam/>
7. Sektoralna eksportna stratehiia 2019–2023. Kharchova i pererobna promyslovisht Ukrainy [Sectoral export strategy 2019–2023. Food and processing industry of Ukraine]. *Doslidzhennia*, 60 p.
8. Sektoralni ta kros-sektoralni eksportni stratehii [Sectoral and cross-sectoral export strategies]. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=4caadb5-094f-4dab-8ac9-da323b41ad65&title=SektoralniTaKrossektoralniEksportniStrategii>

Стаття надійшла до редакції 26.05.2023.
The article was received 26 May 2023.