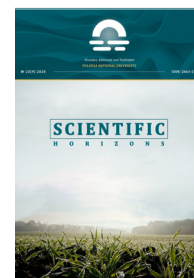


# SCIENTIFIC HORIZONS

Journal homepage: <https://sciencehorizon.com.ua>

*Scientific Horizons*, 23(11), 88-100



UDC 330.34:640

DOI: 10.48077/scihor.23(11).2020.88-100

## DI DIVERSIFICATION APPROACH TO CUSTOMER-ORIENTED MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESSES

Lyudmyla Bovsh<sup>1\*</sup>, Larysa Hopkalo<sup>2</sup>, Alla Rasulova<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Kyiv National University of Trade and Economics  
02156, 19 Kyoto Str., Kyiv, Ukraine

<sup>2</sup>National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
03041, 15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, Ukraine

### **Article's History:**

Received: 01.10.2020

Revised: 14.11.2020

Accepted: 22.11.2020

### **\*Corresponding author:**

Kyiv National University of Trade and Economics, 02156, 19 Kyoto Str., Kyiv, Ukraine, E-mail: [Lbovsh@knu.edu.ua](mailto:Lbovsh@knu.edu.ua)

### **Suggested Citation:**

Bovsh, L., Hopkalo, L., & Rasulova, A. (2020). Diversification approach to customer-oriented management of hotel and restaurant businesses. *Scientific Horizons*, 23(11), 88-100.

**Abstract.** The relevance of the study of diversification approach to customer-oriented management of the hotel and restaurant businesses is caused by the need to find areas of business management in the context of deepening economic crisis. The hotel and restaurant business in Ukraine has been in a crisis plateau for a long time, which changes in the types and nature of influence and over time only exacerbates market and economic risks. The viral pandemic, which has halted many hotel and restaurant businesses, has drawn the attention of scientists and experts to the importance of mitigating risks through other sectors of the economy that were less affected or on the contrary, benefited from quarantine restrictions. Cancelled services reservations caused significant losses, and only subjects of hotel and restaurant business, which had a financial safety margin and / or diversified business, were able to stay on the market and use this time to strengthen customer orientation through CRM-systems, branding, development of diversified business concepts in the framework of concentrated diversification. The purpose of this paper was to determine the theoretical aspects of the formation of diversification policy and development of the customer-oriented approach for the hotel and restaurant business. The paper deals with the internal capabilities of the hotel and restaurant entities for reorientation, re-profiling, and diversification of the business, which are determined on the basis of modelling the hotel service system. To consider the features of the diversified approach, a number of general scientific and specific methods were applied, which allowed to formulate the theoretical provisions of the directions of diversification. Restrictions on access to the current operating performance of hotels and restaurants in the conditions of the pandemic have created certain information gaps in the development of practices of the application of customer-oriented tools and technologies, areas of diversification. Therefore, directions for future research are the study of successful results of diversification activities for hotel and restaurant businesses in Ukraine and around the world

**Keywords:** hotel and restaurant business entity, diversification, customer orientation, pandemic lockdown

# ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Людмила Андріївна Бовш<sup>1</sup>, Лариса Михайлівна Гопкало<sup>2</sup>,  
Алла Миколаївна Расулова<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Київський національний торговельно-економічний університету  
02156, вул. Кіото, 19, м. Київ, Україна

<sup>2</sup>Національний університет біоресурсів і природокористування України  
03041, вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, Україна

**Анотація.** Актуальність дослідження диверсифікаційного підходу до клієнторієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу зумовлена необхідністю пошуку напрямів управління бізнесом в умовах поглиблення економічної кризи. Готельно-ресторанний бізнес в Україні тривалий час перебуває в кризовому плато, які змінюються за типами та характером впливу і з плином часу тільки загострюють ринкові й економічні ризики. Вірусна пандемія, що зупинила діяльність багатьох суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, спрямувала увагу науковців і практиків на важливість послаблення ризиків за допомогою інших галузей економіки, які менше постраждали, або навпаки – виграли від карантинних обмежень. Скасовані бронювання послуг спричинили значні втрати, і тільки суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу, які мали фінансовий запас безпеки та/або диверсифікований бізнес, змогли залишитися на ринку та використали цей час саме на посилення клієнторієнтованості через CRM-системи, брендинг, зайнялися розробкою диверсифікаційних бізнес-концептів у рамках концентрованої диверсифікації. Метою статті було визначення теоретичних аспектів формування політики диверсифікації та розвитку клієнторієнтованості суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. У статті опрацьовано внутрішні можливості готельно-ресторанного суб'єкта до переорієнтації, перепрофілювання та диверсифікація бізнесу, які визначено на основі молекулярного моделювання сервісної системи готелю. Для опрацювання особливостей диверсифікованого підходу було застосовано низку загальнонаукових та специфічних методів, що дозволили сформулювати теоретичні положення напрямів диверсифікації. Обмеженість у доступі до комерційних результатів діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії створила певні інформаційні прогалини в опрацьованні практик застосування клієнторієнтованих інструментів і технологій, сфер поширення диверсифікаційних заходів. Тому подальшими напрямками досліджень є вивчення успішних результатів диверсифікаційної діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу як в Україні, так і світі

**Ключові слова:** суб'єкт готельно-ресторанного бізнесу, диверсифікація, клієнторієнтованість, пандемічний локдаун

## ВСТУП

На сьогодні суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу переживають тривалу кризу, що змусила більшість з них скоротити або згорнути свою діяльність. Блокування в'їзних і внутрішніх туристичних потоків автоматично перекрило джерело основного доходу досліджуваних підприємств. Пандемічний локдаун змусив переглянути існуючі управлінські підходи та пристосуватися до дистанціювання у відносинах зі споживачами та партнерами, постачальниками. На перший план вийшли цілі антикризового менеджменту, фасилітації та айджелізації бізнесу, які, загалом, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, скорочення витрат часу та коштів. Крім

того, проявились інноваційні напрями та ринкові ніші, які продемонстрували достатньо високу ефективність і перспективність, та стали сучасними трендами. Прогнозування пандемічного таймфрейму визначає, що переорієнтація, перепрофілювання та диверсифікація бізнесу стануть тенденціями найближчих років, і будуть невід'ємною частиною принципів діяльності, визначатимуть основні напрями брендингу суб'єкта господарювання.

Готельно-ресторанний бізнес характеризується високою чутливістю до кон'юнктурних коливань ринку, зокрема загальних і специфічних факторів. Загальні фактори охоплюють своїм впливом усіх економічних суб'єктів макросередовища

та спричиняють інновації в стратегічних підходах розвитку бізнесу. Так, науково-технічний прогрес і зміни в психоемоційному сприйнятті споживачів провокують появу інноваційних форматів і концептів; посилення конкуренції на ринку та кон'юнктурні коливання – управлінських підходів; пандемічні та техногенні ризики – форм відносин і розрахунків тощо. Під впливом специфічних факторів зазнали значних перетворень система корпоративних стандартів та управління відносинами готельно-ресторанних суб'єктів: передусім, переглянуто умови медико-санітарної безпеки перебування гостей і персоналу, режиму роботи та форм організації процесів реалізації готельно-ресторанного продукту.

Враховуючи пандемічну кризу, що спричинила зміну принципів у підприємницькій діяльності та споживчій поведінці, проектування та відкриття нових закладів готельно-ресторанного бізнесу перейшло у вектор тактичного очікування. Поступове послаблення карантинних вимог пожвавило попит на готельно-ресторанні послуги, проте бізнес з метою адаптації опановує нові методи взаємодії зі споживачами, стейкхолдерам, контролюючими органами влади. Успішними виявились формати, які лакмусували споживчі потреби та впровадили диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю. Диверсифікація охопила не лише продуктову політику, але й політику взаємодії (відносин), що спричинило дистанціювання сервісів, розвинуло систему доставки (наприклад, dark kitchen, ready to cook, ready to eat тощо), що потребує охоплення науковою увагою для відпрацювання напрямів диверсифікації, які можуть стати як окремими, так і комбінованими інструментами виживання суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Наукові дослідження підтверджують, що саме диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки знімає протиріччя, які виникають у процесі господарської діяльності: обмеженість ресурсів, екологічність діяльності, протиріччя продукту як основного результату виробництва та предмета споживання [1]. Диверсифікація вирішує ці протиріччя, створюючи передумови для виникнення циклічності еволюційних хвиль розвитку управлінських концепцій, надаючи більшої гнучкості й адаптивності до умов господарювання [2]. У різні часи диверсифікаційний підхід проявляв себе варіативністю стратегічних напрямів розвитку

діяльності економічного суб'єкта, метою якого був кореляційний розподіл ризику за рахунок розвитку декількох незв'язаних або обслуговуючих виробництв, розробці нових видів товарів, робіт, послуг [2]. Тому в умовах зниження попиту на готельно-ресторанний продукт пошук альтернатив і впровадження диверсифікаційних напрямів діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу є вкрай актуальним питанням виживання бізнесу.

*Метою дослідження* є визначення напрямів диверсифікації, що забезпечують клієнтоорієнтованість і розвиток суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу в поточній і стратегічній перспективі. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- здійснити операціоналізацію дефініції «диверсифікація»;
- визначити основні маркери диверсифікації, спираючись на технології бенчмаркінгу;
- дослідити можливі способи їх імплементації в систему клієнтоорієнтованого управління суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу;
- сформулювати рекомендації щодо впровадження стратегії диверсифікації в клієнтоорієнтоване управління суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу.

Таким чином, визначені завдання обґрунтовують диверсифікацію як процес, що впливає на клієнтоорієнтованість у поведінці суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу та є невід'ємною частиною його брендингу.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Диверсифікація має свої особливості у кожній сфері діяльності і саме тому є актуальною для наукового вивчення. У працях зарубіжних і українських авторів досить повно розглянуті теоретичні та науково-методичні основи. Ключовими є дослідження І. Ансоффа, який ввів дефініцію «диверсифікація» та розробив матрицю Ансоффа, що й досі застосовується в прийнятті рішень щодо здійснення диверсифікації [3] та К. Боумана, який розглядав напрями зростання конкурентних переваг компанії засобами диверсифікації [4].

Проблематика визначення ефективності диверсифікації досліджувалася також українськими науковцями. Так, С. Попова ефект диверсифікації визначає через трифакторну модель [5]; К. Білецька – інструментами стратегічного керування [6]. Зустрічається серед науковців й інше бачення диверсифікації, а саме як

засобу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища [7; 8]. Диверсифікацію як засіб розширення традиційної лінії, так і в реалізації продуктів нових компетенцій, рішень щодо зміщення центру конкурування підприємств і відкриття нових ринків, балансуванні між цінністю та нормативними вимогами традиційних продуктів визначають М. Багорка та ін. [9], Є. Богуславський [10], П. Брінь [11], О. Грабовенко [12], В. Дереза [13], М. Корінко [14], С. Мельниченко [15], які вивчали аспекти диверсифікації діяльності виробничих та агропромислових [16] суб'єктів господарювання.

Ці дослідження мають теоретичну та методологічну цінність. Проте кожна галузь і сфера діяльності має свою специфіку. Сьогодні питанням диверсифікаційного підходу до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу приділено другорядну увагу. Стратегії диверсифікації досліджували такі науковці: О. Бабенко [17], яка опрацювала стратегії диверсифікації на туристичних підприємствах; Г. Чернова [18], яка наголосила на важливості диверсифікації як напряму розвитку ресторанних підприємств; Г. Михайліченко та ін. [19] – розглядала диверсифікацію в рамках бренд-менеджменту івент-туризму; І. Писаревський та ін. [20], який стверджував, що стратегія диверсифікації є елементом розвитку туризму. Н. Роскладка та ін. [21], М. Бойко, А. Охріменко [22], А. Мазаракі та ін. [23] визначають диверсифікацію як елемент різновидів туристичної діяльності, що формують базу даних по певним локаціям, регіонам. Водночас формується тенденція до реалізації диверсифікаційного підходу як стратегії брендингу економічних суб'єктів [24; 19; 25; 26].

Таким чином, диверсифікація, її зміст і значення в клієнтоорієнтованому управлінні суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу, потребує наукового пізнання. Умови пандемічного локдауну вимагають сталого пошуку шляхів виживання та розвитку, тому розроблення напрямів диверсифікації готельно-ресторанного бізнесу має визначати альтернативи використання виробничих потужностей суб'єктів господарювання, розробляти клієнтоорієнтовані сервісні системи та визначати напрями інвестиційної уваги, які спрямовані на перерозподіл фінансових важелів і запобігання ризиків.

## МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ

Дослідження здійснювались на кафедрі готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету, а також на кафедрі туристичного та готельно-ресторанного бізнесу і консалтингу Національного університету біоресурсів і природокористування України. Об'єктом дослідження виступив процес застосування диверсифікаційного підходу у розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Виконане дослідження є частиною тематики кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету «Управління інвестиційними ризиками в готельному бізнесі».

Проведене дослідження описується такими етапами наукової роботи: виявлення актуальної потребитатематичного спрямування; підбір методологічних інструментів опрацювання інформації та обґрунтування результатів; опрацювання теоретичних аспектів для формулювання термінологічного апарату; виокремлення і конкретизація напрямів диверсифікації; визначення перспективних стратегічних альтернатив.

На етапі актуалізації виявлено, що інвестиційні ризики в діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу пов'язані з певними особливостями: значний період окупності та висока чутливість до кон'юнктурних коливань мікро- та макросередовища. Так, період окупності проекту готельно-ресторанного бізнесу складає близько 3–5 років (для низького та середнього цінового сегмента) та близько 10–15 років (для сегменту класу люкс-преміум). Тому на етапі дослідницької роботи в тематичному кафедральному фреймінгу виникла необхідність опрацювання варіативних напрямів економічної діяльності, що забезпечуватимуть фінансову безпеку та сприятимуть нівелюванню ризиків для суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу на період реалізації проекту.

У процесі постановки завдання для адекватного відображення теоретичного базису було опрацьовано термінологічний апарат, що окреслює диверсифікацію, та підходи до її опису. У структурі диверсифікаційної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу було здійснено узгодженість диверсифікації з

клієнтоорієнтованістю, визначено точки дотику та суб'єктів взаємодії.

При цьому, методологічною базою для дослідження стали: системний підхід, термінологічний підхід, порівняльний аналіз і синтез. Термінологічний підхід дозволив визначитися з основними термінами, які використовувалися у дослідженні: клієнтоорієнтованість, диверсифікація, горизонтальна, вертикальна, конгломератна диверсифікація, брендинг і бенчмаркінг. Порівняльний аналіз дозволив здійснити проєкцію загальнонаукових положень з теорії диверсифікаційних стратегій на діяльність суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу та синтезувати основні маркери диверсифікації готельно-ресторанних суб'єктів у клієнтоорієнтованому управлінні.

Диверсифікація як напрям економічної політики щодо мультиплікативності джерел грошових потоків є поширеним, тому вибір цього підходу в обґрунтуванні напрямів управління інвестиційними ризиками був спрямований на отримання конкретних результатів та апріорних ймовірностей розвитку готельно-ресторанного бізнесу в стратегічній перспективі. Часто диверсифікація діяльності охоплює споріднені сфери та галузі, які пов'язані комунікативними та ресурсними (логістичними) потоками: туризм, транспорт тощо. Проте пандемічний локдаун зумовив перегляд доцільності спорідненості у диверсифікації, адже готельно-ресторанний бізнес безпосередньо залежить від туризму (через загрози інфікування блокований). Тому на етапі виокремлення і конкретизації напрямів диверсифікації було здійснено визначення сфер діяльності, які найменше страждають від макроекономічних негативних проявів, зокрема політичних, економічних і соціальних.

Для формування рекомендацій до застосування диверсифікаційного підходу послуги готельно-ресторанного суб'єкта піддали деталізації за допомогою методу молекулярного докінга, оскільки диверсифікація охоплює також внутрішні бізнес-процеси та поширюється на концепт-продукти. Це дозволило виявити можливі напрями диверсифікаційного розвитку економічного суб'єкта, що є важливим завданням оптимального розподілу капіталу та ризиків в умовах кризового плато в Україні. Молекулярна

модель послуг суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу дозволила конкретизувати наукові результати в площині класичних видів стратегії диверсифікації: вертикальної, горизонтальної та конгломератної.

Системний підхід був застосований для пов'язання всіх результатів дослідження в логічно викладений матеріал, що містить дослідницькі, аналітичні елементи та сформовані висновки по результатам опрацьованих літературних джерел. Висновки по результатам наукового дослідження означили перспективні напрями диверсифікації діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу в період пандемічного локдауну, які після подолання кризи та виходу з карантину забезпечать фінансову безпеку й успішний розвиток у стратегічній перспективі.

## РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

### *Операціоналізація теоретичних аспектів*

Здійснення діяльності в кризових умовах змушує українські суб'єкти господарювання вести постійний пошук і впроваджувати в практику нові, більш ефективні підходи до організації діяльності, нові сервісні пропозиції відповідно до потреб та інтересів клієнтів. Формування стійких відносин із клієнтами дає змогу максимізувати прибуток завдяки перетворення їх на постійних споживачів. Принципи клієнтоорієнтованості сьогодні є обов'язковим елементом організаційної поведінки готелів і ресторанів, що забезпечує стійку лояльність споживачів і сприяє відповідності бізнесу кон'юктурі ринку в цілому. Тобто клієнтоорієнтованість відображає ступінь відповідності готельно-ресторанного закладу очікуванням споживачів [27].

Впровадження диверсифікації в діяльність у поточній і стратегічній перспективі викликається циклічністю кризових явищ, які різняться типологією та характером впливу, тому часто мають низький рівень передбачуваності. Дослідимо сутність і види диверсифікації, що дозволять суб'єктам готельно-ресторанного бізнесу працювати в умовах невизначеності та постійної адаптації до криз і позиціонувати свій клієнтоорієнтований підхід у діяльності. Загальновідомо, що диверсифікація (лат. *diversus* – «різний» і лат. *facere* – «робити») – це процес, пов'язаний із збільшенням діапазону видів діяльності та

проникненням у нові сфери, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту продуктів і способів їх розповсюдження чи застосування. Диверсифікація охоплює такі напрями [28], які виступають основними маркерами в клієнтоорієнтованому підході до ведення бізнесу:

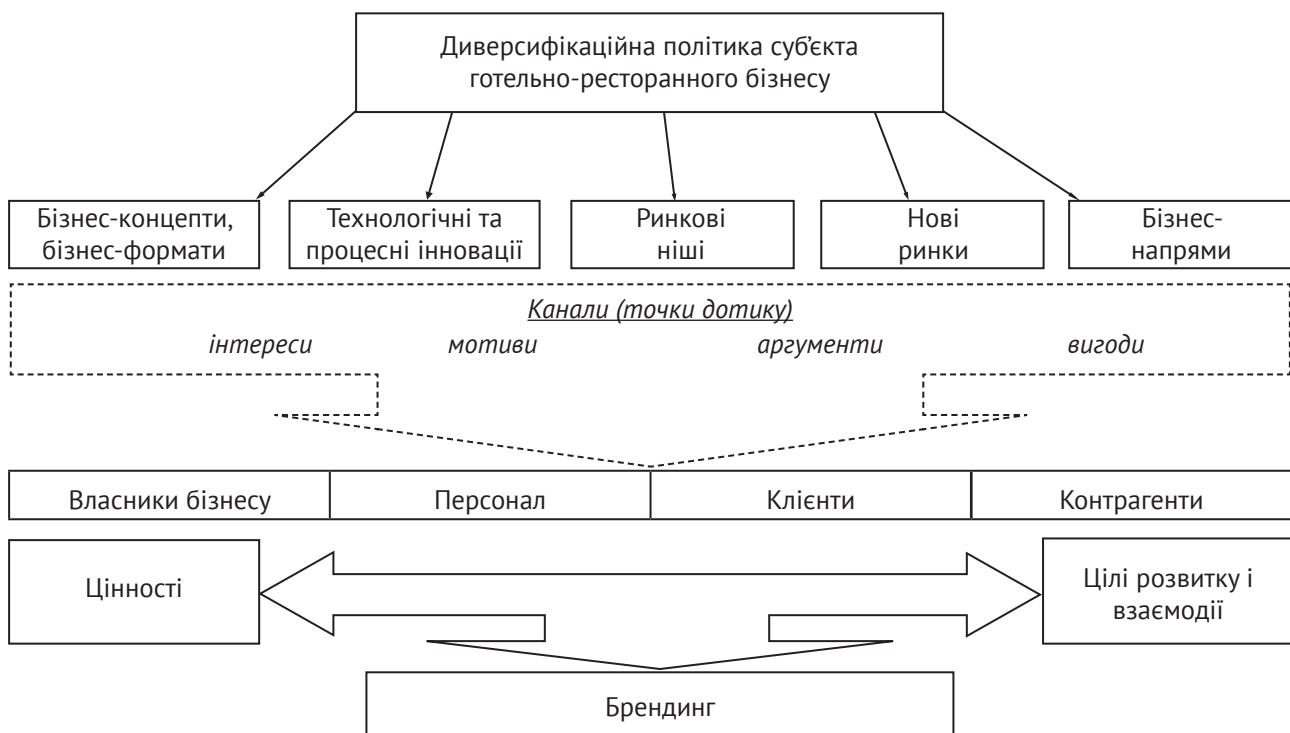
- збільшення переліку бізнес-позицій і бізнес-концептів (бізнес-напрямів, позицій у меню, сервісів чи сервісних пакетів);
- впровадження нових технологій, способів виробництва, реалізації бізнес-позицій, способів взаємодії з клієнтами тощо;
- усунення причин і симптомів можливого банкрутства;
- коригування функцій центрів фінансової відповідальності;
- пітчінг цільової аудиторії та потенційних ринків для реалізації бізнес-позицій і бізнес-концептів;
- пошук джерел для отримання додаткового доходу.

Таким чином, розподіл зусиль і капіталу зумовлює мінімальну ймовірність втрат, при цьому, диверсифікація надає можливість максимізувати економічну ефективність завдяки використанню широкого асортименту інструментів. Іншими словами, підвищити прибутковість і

забезпечити клієнтоорієнтований підхід забезпечує реалізація комплексу концептуальних напрямів, що спрямовані на забезпечення інтересів споживачів та бізнесу.

### **Архітектурні проєкції диверсифікації клієнтоорієнтованого управління**

Здійснюючи операціоналізацію диверсифікаційних підходів у розвитку клієнтоорієнтованого управління, важливим є усвідомлення його ролі та значення в економічній політиці суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Так, клієнтоорієнтованість є ключовою компетенцією компанії, що виражається в прагненні до встановлення та розвитку стійких відносин із клієнтами та стейкхолдерами як у зовнішньому бізнес-середовищі, так і внутрішніх бізнес-процесах, що базується на узгодженні та балансуванні потреб, інтересів і максимізації прибутку на цій основі [29]. Тому диверсифікація матиме ключові архітектурні проєкції: інтереси власника бізнесу – мотиви персоналу – інтереси контрагентів (стейкхолдерів) – задоволеність клієнта. Елементами архітектоники диверсифікаційної політики суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу визначені бізнес-концепти та формати, які дозволяють розподіляти фінансові ресурси та ризик (рис. 1).



**Рисунок 1.** Архітектоніка диверсифікаційної політики в розвитку клієнтоорієнтованості суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу

*Джерело:* власна розробка

Як видно з рисунку, диверсифікаційна політика позиціонує певні напрями, які через канали (точки дотику) постачають інформацію учасникам взаємодії, внаслідок чого формується клієнторієнтоване управління, яке демонструє цінності суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, цілі розвитку та взаємодії, систему брендингу.

Цінності спрямовані на позиціонування організаційної етики, культури, соціальної та економічної відповідальності, формують репутацію суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Цілі розвитку та взаємодії демонструють наміри власників бізнесу та менеджменту щодо стратегічного бачення розвитку бізнесу та відносин з партнерами, постачальниками, споживачами; а також визначають пріоритети таких взаємодій і взаємні вигоди. Зі свого боку, брендинг – це комунікативний процес формування та управління брендом інструментами маркетингу та нейровпливу на споживача, унаслідок чого формується його тривала прихильність. Саме через брендинг здійснюється диверсифікація діяльності. Адже кожна позиція стратегічного розширення повинна бути ідентифікована та викликати у свідомості споживача віру у високу якість продукту; у справедливую ціну; в оптимальну ціну за високу якість; у те, що виробникові слід довіряти; у високий сервісний рівень і репутацію компанії [25].

Щоб створити успішну диверсифікаційну позицію – бренд, потрібно знати тренди комунікації [30], які дозволять підвищити ефективність диверсифікації в управлінні клієнторієнтованістю суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу:

- комунікація «усі з усіма»;
- інтеграція каналів та омніканальність;
- мобілізація технологій комунікації;
- персоніфікація; емоціоналізація;
- адвокатура брендів і бренд-журналістика;
- відкритість, прозорість; оцінка ефективності.

Комунікація «усі з усіма» забезпечує ефективний фідбек як всередині компанії-бренда, так і з середовищем безпосереднього оточення: державою, стейкхолдерами, конкурентами, споживачами. Інтеграція каналів та омніканальність фасилітує інформаційне середовище про бренд і його можливості для споживачів і партнерів. Мобілізація технологій комунікації забезпечує побудову зручних засобів спілкування (чат-боти, геокarti, брендбук тощо). Персоніфікація спрямована на створення в споживача відчуття власної унікальності та турботи компанії про нього

шляхом додаткового сервісу, додаткових послуг тощо. Емоціоналізація спрямована на формування та управління враженнями споживача за допомогою технологій нейромаркетингу. Позитивні емоції формують стійку прихильність і часто роблять споживачів амбасадорами бренду – тими, хто рекомендує бренд і посилює його популярність. Адвокатура брендів і бренд-журналістика стають на правовий та інформативний захист бренду, дозволяють виконувати йому основну функцію – викликати в споживача довіру до бренду, його якість і репутацію. Відкритість, прозорість дозволяють споживачу заглиблюватись у контент бренду через його характеристики, елементи та сервіси, адже інформація про послідовність створення продукту та його компоненти, процеси реалізації та можливості стає доступною та посилює довіру до бренду, що сприяє прийняттю рішення про покупку. Оцінка ефективності має двосторонній характер: з одного боку, для споживача показує ефективність бренду в задоволенні його потреб та інтересів; з іншого – визначає інвестиційну привабливість бренду для власників бренду та партнерів по бізнесу.

Виходить, що суб'єкт готельно-ресторанного бізнесу, який грамотно використовує принципи диверсифікації, стає сильним гравцем ринку. Він спроможний гнучко освоювати сучасні технології, джерела збільшення доходу, що забезпечує виживання у складні економічні періоди, зокрема пандемічні та техногенні кризи. Дослідимо типологію диверсифікаційних підходів, які доцільно використовувати суб'єктам готельно-ресторанного бізнесу.

### **Моделювання диверсифікаційного підходу**

Як було сказано вище, диверсифікація охоплює як внутрішні бізнес-процеси (політика з внутрішніми продуктовими концептами), так і зовнішні формати (нові бізнес-напрями, нові географічні сегменти). Диверсифікація може стосуватися таких аспектів: продуктів (продукції); платформ (пунктів) продажу продуктів; клієнтів і контрагентів; технологій фінансування; інноваційних розробок. Для аналізу внутрішніх можливостей до диверсифікації здійснимо молекулярний докінг пропозицій готельно-ресторанних суб'єктів, що представляє собою поелементну систему обслуговування (рис. 2).



**Рисунок 2.** Молекулярна модель послуг суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу

**Джерело:** власна розробка

У рамках розглянутої молекулярної моделі можливі такі стратегії диверсифікації [28], які стосуються продуктів готельно-ресторанного бізнесу:

– концентричну (вертикальну) диверсифікацію – до концептуальної номенклатури (послуг-молекул) додаються нові пропозиції, які виробляються із використанням тих самих технологій або потребують аналогічних маркетингових програм. Так, наприклад, послуги готелю можуть надаватися не лише гостям, але й місцевим жителям, місцевим компаніям. Серед побутових послуг можна диверсифікувати послуги хімчистки, прання, салону краси, клінінгу; спортивно-оздоровчі (фітнес, йога, тренажерна зала тощо) – формувати абонементи на відвідування; медичні послуги – SPA, масаж, косметолог; івентивні послуги можуть надаватися також за межами готельно-ресторанного закладу [19]; туристично-екскурсійні послуги, звичайно, спрямовані на забезпечення туристичних формальностей і зручностей гостей у межах локації та для організації подорожей, але й охоплювати місцевих споживачів. Особливої уваги потребують послуги ресторанні та бізнес-консалтингу. Ресторанні суб'єкти під час пандемії отримали нові інноваційні можливості. Через карантин відвідування закладів скоротилось удвічі, а деякі з них змушені були закритись узагалі. У суб'єктах готельно-ресторанного бізнесу ресторани та інші заклади харчування перейшли на інноваційні форми обслуговування: кейтеринг, dark kitchen, ready to eat, ready to cook, які розширили можливості та ринковий сегмент. Бізнес і консалтингові

послуги, які раніше організували конференції, семінари та інші ділові зустрічі і заходи, сьогодні змушені стати інноваційними в організації дистанційних сервісних концептів, хмарних технологій та організувати бізнес-формати за межами суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу або в цифровому просторі, а також організацію коворкінгу (готель «Воздвиженський», м. Київ) [31]. Консалтингові послуги включають великий перелік можливостей: від фінансового консультування та супроводження до правових, бухгалтерських, маркетингових послуг, які часто виконуються в бізнес-просторі готелю;

– горизонтальну диверсифікацію – доповнення виробничо-експлуатаційної програми суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу продуктами попередніх і наступних ступенів. Так, пропозиція готельних продуктів може доповнитись новими, технологічно непов'язаними з існуючими, а також сформувати комплексні пакети обслуговування для клієнтів. Така диверсифікація може здійснюватись шляхом утворень нових економічних одиниць, або злиттям (поглинанням): готелі – туристичні компанії – авіаперевізники – ІТ компанії тощо. Перевагами горизонтальної диверсифікації є синергізм у задоволенні потреб споживачів та скорочення ланок виробничого процесу [9].

– конгломератну (латеральну, чисту, багатогалузеву) диверсифікацію – передбачає випуск нового продукту, або бізнес-напрямку, не пов'язаного з основною діяльністю підприємства. Наприклад, суб'єкт готельно-ресторанного бізнесу під своїм брендом починає випускати автівки, або купує спортивний клуб. Диверсифікаційна



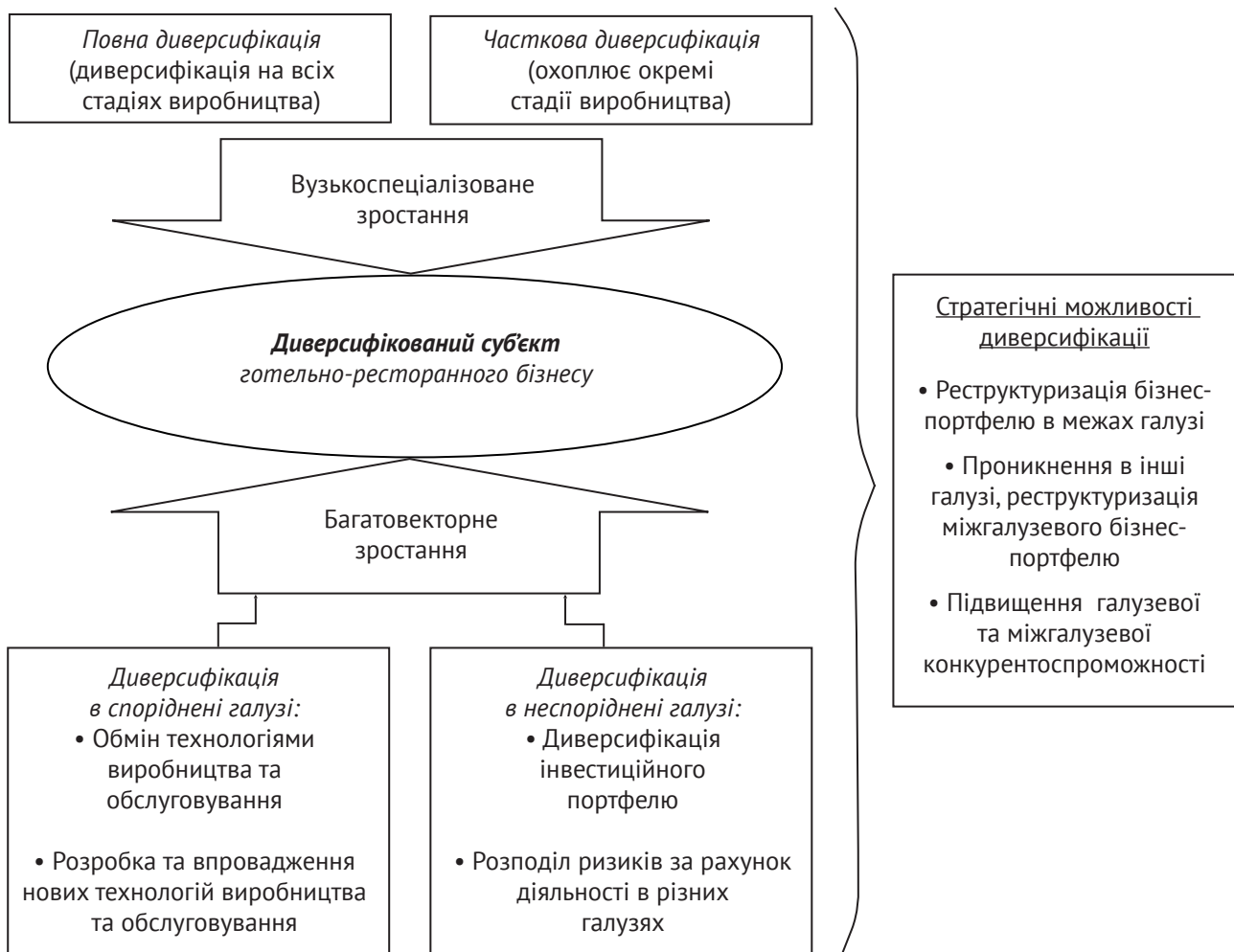
поведінка такого типу характерна суб'єктам, які мають значну фінансову силу та інвестують кошти у венчурні проекти, розширюючи присутність бренду.

Таким чином, вибір виду диверсифікації залежить від таких факторів: фінансових можливостей суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, рівня доходів і структури споживання потенційних клієнтів, маркетингового впливу на цільову аудиторію, а також інтересів та амбіцій власників готельно-ресторанних брендів.

Апробацію пропонованих напрямів диверсифікації здійснимо через засоби функціонального бенчмаркінгу – способи оцінювання стратегій і цілей роботи в порівнянні з найкращими практиками в бізнесі, щоб гарантувати довгострокове перебування на ринку. Так, горизонтальну диверсифікацію у своїй стратегії розвитку застосовують туристичні та авіакомпанії, які розвивають власний готельний бізнес, як диверсифікаційний напрям. Наприклад, міжнародна готельна мережа «Iberostar» створила власну авіакомпанію «World 2 Fly», і планує почати польоти в 2021 р, її першими пунктами призначення стануть: Канкун, Куба і Пунта-Кана. Така диверсифікаційна політика націлена на один і той самий ринок. Китайська авіакомпанія HNA Group скуповує по всьому світі успішні готельні бренди (Carlson Hotels, Radisson, Hilton) і стає топ-лідером по готельним активам у світі. Успішною конгломеративною стратегією диверсифікації є група компаній ECTA Холдинг, що володіє й управляє активами бізнес-центрів («Леонадо», м. Київ, «Пушкінський» (Донецьк, тимчасово не контролюється), готелів («Опера», м. Київ; «Донбас Палац», м. Донецьк, тимчасово не контролюється), офісних будівель і логістичних центрів, Київський ЦУМ, компанія з управління

об'єктами нерухомості (ECTA Проперті менеджмент), оптова торгівля сировинними ресурсами (Метінвест: метал, нафта), медіа та телекомунікації, фінансові послуги тощо [32]. Таким чином холдинг, володіючи близько 500 компаніями диверсифікує ризики, які можуть виникати в кожному з цих ринкових сегментів. Досить важливим, одним із наслідків диверсифікації стало поширення готельно-ресторанного бізнесу на інші сфери послуг (розважальний бізнес, шоу-бізнес, транспортний бізнес тощо) та майже всі виміри буття людини. Виникають різноманітні спеціалізовані підприємства, що беруть за концептуальну основу національні та регіональні традиції, інноваційні технології; окремі типи підприємств ресторанного господарства набувають інституційного оформлення. Про це свідчить й поява великої кількості міжнародних рестораних мереж, які об'єднують багатотисячних представників ресторанного бізнесу, що спеціалізуються на окремих видах виробництва та обслуговування. Готельно-ресторанний бізнес завжди був привабливим видом бізнесу, і це підтверджують фінансові показники (рентабельність на рівні 30–40 %). Він охарактеризувався достатньою гнучкістю під час пандемічного локдауну 2020 року, коли більшість міжнародних брендів в Україні згорнули свою діяльність за 5–7 днів, лишившись на 10–15 % операційних витрат (комунальні платежі, рента, витрати на охорону) і так само швидко відновлюють діяльність сьогодні в умовах пом'якшення карантину [33].

Для реалізації управлінського рішення про проведення диверсифікації пропонуються такі підходи, які можуть сприяти просуванню економічного суб'єкта від політики вузької спеціалізації до створення диверсифікованого готельно-ресторанного продукту (рис. 3).



**Рисунок 3.** Просування від вузької спеціалізації до створення диверсифікованого суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу

**Джерело:** власна розробка

Наявність або відсутність вертикальної інтеграції залежить від умов ринку, що зумовлюють певні конкурентні позиції суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Коли він зупиняє свій вибір на диверсифікації, то має визначити прояв диверсифікації: у спорідненій, неспорідненій чи обох сферах діяльності. Завдання з управління, як показано на схемі, полягатиме в проведенні інвестиційної політики й управлінні всіма сферами діяльності. Так, стратегія диверсифікації в споріднені галузі скорочує виробничі ланки та забезпечує зменшення собівартості кінцевого продукту, сприяє укріпленню бренду; у неспоріднені – розподіляє ризики та розширює наявність бренду. Спираючись на зазначені аспекти, формулюються основні маркери диверсифікації суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу:

– бізнес-позиції та бізнес-концепти, що

сприяють переданню майстерності та досвіду від однієї компанії до іншої;

– впровадження нових технологій, способів виробництва, реалізації бізнес-позицій, способів взаємодії з клієнтами тощо із застосуванням різних дистриб'юторських мереж і хмарних трейдингових платформ;

– пошук джерел для отримання додаткового доходу, що об'єднує різні бізнеси в єдину систему з метою зниження управлінських і маркетингових витрат;

– управління ризиками фінансових втрат та уникнення банкрутства.

Дослідивши різноманітність видів і типів диверсифікації діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, можна зробити висновок, що диверсифікація сприяє досягненню економічних цілей стабілізації, гнучкості та економічного зростання.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати такі положення:

1. Диверсифікація представляє собою економічну політику суб'єкта господарювання, що спрямована на пошук напрямів використання капіталу (інвестицій), які забезпечують розподіл економічного ризику та додаткові джерела формування коштів.

2. Суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу мають внутрішні резерви для здійснення концентрованої (вертикальної) диверсифікації, адже діяльність включає широкий спектр додаткових послуг, номенклатурно представлених основними (проживання), ресторанными, побутовими, спортивно-рекреаційними, івентивними, медичними, туристично-екскурсійними, бізнес і консалтинговими послугами.

3. Визначено основні маркери диверсифікації, спираючись на технології бенчмаркінгу: бізнес-позиції та бізнес-концепти, що сприяють передавданню майстерності та досвіду від однієї компанії до іншої; впровадження нових технологій, способів виробництва, реалізації бізнес-позицій, способів взаємодії з клієнтами тощо із застосуванням різних дистриб'юторських мереж і хмарних трейдингових платформ; пошук джерел для отримання додаткового доходу, що об'єднує різні бізнеси в єдину систему з метою зниження управлінських і маркетингових витрат; управління ризиками фінансових втрат та уникнення банкрутства.

4. Можливими способами їх імплементації в систему клієнтоорієнтованого управління суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу є спрямованість на задоволення потреб та інтересів клієнтів (гостей, споживачів послуг). Адже повністю задоволений клієнт формує стійку лояльність до бренду під впливом позитивної репутації компанії та клієнтського досвіду.

5. Упровадження стратегії диверсифікації клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, як показало дослідження, може охоплювати багато напрямів і сфер діяльності, пов'язаних і непов'язаних за змістом, продуктом і сегментами ринку. Тому вибір інструментів і напрямів диверсифікації залежатиме від амбіцій власника (власників) бізнесу, інвесторів, менеджменту, а також їхніх фінансових можливостей. Головне завдання в цьому процесі при клієнтоорієнтованому підході –

надати клієнту гарантовано високоякісний продукт і сервіс у різних галузях взаємодії на умовах взаємної вигоди та інтересів.

Таким чином, процедура розробки та обґрунтування диверсифікації діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу є специфічною для кожного підприємства, а базовою методологією є поєднання систематичного та ситуаційного підходів для проведення успішної стратегії диверсифікації.

## REFERENCES

- [1] Milovanov, Ye. (2006). Diversification strategy – the basis of financial stability of a multidisciplinary enterprise. *Problems of Management Theory and Practice*, 10, 83-85.
- [2] Zhurska, O.M. (2018). Diversification as a method of improvement of economic efficiency of an enterprise. *Investments: Practice and Experience*, 13, 16-21.
- [3] Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- [4] Boumen, K. (1997). *Fundamentals of strategic management*. Moscow: Banks and Exchanges.
- [5] Popova, S.M. (2004). *Diversification of activity of the enterprises in the conditions of transformational economy* (Doctoral thesis, Kharkiv National Economic University, Kharkiv, Ukraine).
- [6] Biletska, K.V. (2004). Diversification strategy as an effective method of adapting business structures to changing conditions of innovation. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2, 49-52.
- [7] Vyshnevskaya, K. (2018). The features of evaluation of adaptation under the post-industrial conditions of the activity of the enterprise. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 42, 58-70.
- [8] Kutsyk, P.O., & Kovtun, O.I. (2019). Diversification of activity as an adaptive strategic alternative for the enterprise. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 57, 47-52. doi: 10.36477/2522-1205-2019-57-07.

- [9] Bagorka, M.O., & Bilotkach, I.A. (2009). Diversification as a factor in improving the efficiency of enterprises in modern conditions. *Investments: Practice and Experience*, 10, 17-21.
- [10] Bohuslavskiy, Ye.I. (2013). Choosing the optimal method of enterprise diversification. *Efficient Economy*, 10. Retrieved from <https://cutt.ly/Ajp8ZCD>.
- [11] Brin, P.V., & Perekhodova, L.O. (2013). Diversification of economic activity of enterprises. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Actual Problems of Development of the Ukrainian Society*, 69(1042), 172-175.
- [12] Grabovenko, O. (2018). Diversification of activity of the enterprises of sphere of rendering of services of fire safety: The analysis of preconditions and forecasting of development. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 42, 70-89.
- [13] Dereza, V.M. (2005). *Diversification of production and capital as a factor in stabilizing the financial condition of the enterprise* (Doctoral thesis, National Mining University, Donetsk, Ukraine).
- [14] Korinko, M.D. (2003). Risks of diversification. *Current Economic Problems*, 7, 69-74.
- [15] Melnychenko, S., Volosovych, S., & Baraniuk, Y. (2020). Dominant ideas of financial technologies in digital banking. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(1), 92-99. doi: 10.30525/2256-0742/2020-6-1-92-99.
- [16] Petrov, V.M. (2018). Diversification of agricultural enterprises economic activity. *The Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after V.V. Dokuchayeva. Series "Economic Sciences"*, 1, 41-53. doi: 10.31359/2312-3427-2018-1-41.
- [17] Babenko, O.V. (2014). Diversification strategy at the tourist enterprises. *Economic Annals-XXI*, 11-12, 128-130.
- [18] Chernova, G.V. (2013). Features of development of restaurant economy of Vinnytsia region. *Scientific Notes of Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko. Geographical Sciences*, 4, 114-119.
- [19] Mykhailichenko, H., Kravtsov, S., & Zabaldina, Y. (2020). Branding Event Tourism Programs In Ukraine. *Tourism of the XXI century: Global challenges and civilization values: II International scientific and practical conference* (pp. 241-248). Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.
- [20] Pisarevsky, I.M. (Ed.). (2010). *Tourism as a national priority*. Kharkiv: Kharkiv International Academy of National Economy.
- [21] Roskladka, N., Roskladka, A., Dluhopolskyi, O., Kharlamova, G., & Kiziloglu, M. (2018). Data analysis and forecasting of tourism development in Ukraine. *Innovative Marketing*, 14(4), 19-33.
- [22] Boiko, M., Vedmid, N., & Okhrimenko, A. (2017). The crowdfunding technology in development of the national tourism system. *Financial and Credit Activity – Problems of Theory and Practice*, 2(23), 91-100.
- [23] Mazaraki, A.A., Boiko, M.H., Bosovska, M.V., & Kulyk, M.V. (2020). Multi-agent information service system of managing integration processes of enterprises. *Scientific Bulletin of the National Mining University*, 3, 103-108.
- [24] Boiko, M.G., Mazaraki, A.A., & Mykhailichenko, G.I. (2013). National tourist brand: Priorities and formation resources. *Economic Annals-XXI*, 9-10(1), 42-46.
- [25] Faivishenko, D. (2020). Brand strategy: planning tools. In *Scientific support of technological progress of the XXI century: International Center for Scientific Research: Materials of the scientific conference with international participation* (pp. 20-21). Chernivtsi: International Center for Scientific Research. doi: 10.36074/01.05.2020.v1.03.

- [26] Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 458-476.
- [27] Aniskina, I.V. (2013). Enterprise as a customer-oriented system. *Efficient Economy*, 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2051>.
- [28] Kosenkov, S. (2019). *What is diversification: An overview of the concept in simple words + types, strategies and real examples of diversification*. Retrieved from <https://cutt.ly/6jp7oMx>.
- [29] Lazorenko, L.V. (2017). Features of the system of customer-oriented management of mobile enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 11, 90-93.
- [30] Shapovalenko, K.S., & Agayev, V. (2013). Methods of brand communication support. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Technical Progress and Production Efficiency*, 45, 115-121.
- [31] Hotels create coworking spaces. (2019). Retrieved from <https://hotelier.pro/news/item/3729-oteli-sozdayut-kovorkingi>.
- [32] ESTA Holding: Key assets. (2020). Retrieved from <https://www.scm.com.cy/uk/businesses>.
- [33] Bereshchak, V. (2020). *How the pandemic changed Ukrainian hotels*. Retrieved from <https://cutt.ly/Hjp7fWl>.