

РОЗДІЛ 6. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

APPROACHES TO MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESTAURANT SERVICES ENTERPRISES

Стаття присвячена підходам (системний, цільовий, процесний, витратний) до управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанних послуг. Ці підходи є підґрунтям для створення ефективної системи управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанних послуг шляхом поліпшення процесу ресурсоспоживання та зниження витрат на підставі використання передової техніки, цифрових технологій, удосконалених форм і методів управління. Підсумовано, що управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанних послуг забезпечує підвищення ефективності й стійке економічне зростання як домінанти сталого розвитку, а також можливість управління цими процесами шляхом застосування запропонованих підходів.
Ключові слова: сталий розвиток, стійкість, управління, підприємства готельно-ресторанних послуг.

Taking into account the need to revise approaches to the management of hotel and restaurant service enterprises, to improve their functioning in order to ensure progressive progress, the article updates the need for methodological support to create an effective management system for their sustainable development by improving the process of resource consumption, reducing the costs of industrial and commercial activities based on the use advanced technology, digital technologies, improved forms and methods of management. It is emphasized that the management of sustainable development is the direction of the operation of the enterprise, which involves the implementation of operational, current and strategic plans of its work due to the implementation on a regular basis of measures to prevent, identify and neutralize market threats to the implementation of the plan. The article is devoted to approaches (systemic, target, process, cost) to management of sustainable development of hotel and restaurant services enterprises. In particular, the systemic approach will make it possible to determine and ensure more effective interaction of all subsystems (subdivisions, areas of activity, etc.) and component processes at the enterprise as a socio-economic system. A targeted approach to managing sustainable development implies that a change in the functions performed by the enterprise as a system leads to a change in the target action, and hence the mechanism of its functioning and organizational structure. With the help of a process approach, the processes that take place at the enterprise and affect its sustainable development in a targeted direction are studied. The cost approach, as a set of methods for estimating the costs of the company's resources, necessary to obtain the planned results of operation, and activities aimed at ensuring progressive development, models the scheme of costs of various types of resources (material, labor, technical and technological, marketing, administrative, investment, innovation and etc.) to obtain planned functioning results. These approaches are a methodological basis for creating an effective management system for the sustainable development of hotel and restaurant services by improving the process of resource consumption, reducing the costs of commercial activity based on the use of advanced technology, digital technologies, improved forms and methods of management. It is concluded that the management of sustainable development of hotel and restaurant services enterprises provides increased efficiency and sustainable economic growth as dominant factors of sustainable development, as well as the possibility of managing these processes by applying the proposed approaches.

Key words: sustainable development, sustainability, management, enterprises of hotel and restaurant services.

УДК 330.34.01:338.46:65.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.88-19>

Поплавський Е.В.

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Київський університет культури»

Poplavsky Eduard

Private higher educational institution
“Kyiv University of Culture”

Постановка проблеми. Підприємства готельно-ресторанних послуг в Україні тривалий час функціонують, з одного боку, в умовах не просто посилення конкуренції (зокрема, через підвищення вимог до якості товарів і послуг) та впливу кризових явищ в усьому світі, пов'язаних із глобалізацією, пандемією Covid-19, обмеженістю ресурсів і водночас зростанням цін тощо, а намагаються продовжувати вести бізнес під час війни. З іншого, їхня діяльність обумовлена постійно розширюваними можливостями цифрових технологій та підвищенням рівня використання техніко-технологічних інновацій і ролі людського чинника, що актуалізує необхідність перегляду підходів до управління підприємствами

готельно-ресторанних послуг, удосконалення їх функціонування з метою забезпечення прогресивного поступу. Це актуалізує потребу розробки ефективної системи управління їхнім сталим розвитком шляхом поліпшення процесу ресурсоспоживання, зниження витрат у діяльності на підставі використання прогресивної техніки, цифрових технологій, удосконалених форм і методів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-теоретичним, методичним і практичним аспектам процесів управління сталим розвитком підприємств присвячена чимала кількість праць українських дослідників. На особливу увагу заслуговують монографії Н. Васюткіної (розглянуті теоретичні

основи управління сталим розвитком підприємства, визначено відповідні концептуальні підходи [3], А. Іващенко (подаються основні поняття теорії і практики організації готельно-ресторанного господарства) [5] та ін. Утім, Н. Васюткіна обґрунтовує «методологічні підходи до побудови системи управління сталим розвитком авіапідприємств, в основу яких закладено холічний підхід, що базується на інтегративній взаємодії системи та механізму управління розвитком через поєднання базових підсистем стратегічного, корпоративного управління та забезпечуючих підсистем інформаційно-аналітичної і контрольної-адаптаційної, за рахунок такої взаємодії створюється підсистема динамічного управління потенціалом розвитку підприємства» [3]. Натомість А. Іващенко особливу увагу звертає «на функціонування туристичних та готельно-ресторанних підприємств в умовах ринкової економіки, розкривається сутність, ціноутворення, формування та реклами туристичного продукту» [5].

Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного управління сталим розвитком на рівні підприємства розкриваються С. Пилипенко [11]. Зокрема, авторкою надано характеристику складових сталого розвитку, а саме економічної, соціальної та екологічної; проаналізовано основні підходи до визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства»; запропоновано систематизований перелік показників та індикаторів оцінювання рівня стійкості розвитку підприємств за відповідними складовими; визначено ознаки, проблеми, принципи розвитку підприємства, сформульовано загальні рекомендації щодо забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі; зрештою, запропоновано механізм стратегічного управління підприємством на засадах сталого розвитку на основі узгодження та задоволення інтересів зацікавлених сторін, довгострокового ресурсного забезпечення, захисту довкілля [11].

Доцільність «запровадження механізму сталого розвитку закладів готельного бізнесу на основі аналізу кращого світового досвіду, а також статистичної та економетричної оцінки сучасного стану та особливостей функціонування закладів готельного бізнесу в Україні» обґрунтовано у статті І. Ховрак [15]; доцільність управління суб'єктами господарювання на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх конкурентоспроможності та життєздатності в довгостроковій перспективі – у статті Ю. Середюка та О. Хринюка [13]. Зокрема, Ю. Середюк та О. Хринюк наголошують на важливості ролі антикризового управління в процесі забезпечення сталого розвитку підприємств, а також представляють складові механізми управління сталим розвитком підприємств [13].

Алгоритм розробки стратегії енергоефективності готельно-ресторанного комплексу та обґрунтовано її складові у праці О. Миколок [10]. Інновації у ресторанній індустрії та адаптацію

харчових технологій до сучасних вимог сталого розвитку представлено у спільній праці О. Дишкантюк, К. Власюк, Л. Тітомир, А. Жмудь [4].

Не применшуючи наукові здобутки вказаних вчених, все ж доводиться констатувати недостатню увагу до питання методологічного забезпечення для створення ефективної системи управління їхнім сталим розвитком шляхом поліпшення процесу ресурсоспоживання, зниження витрат виробничо-комерційної діяльності на підставі використання прогресивної техніки, цифрових технологій, удосконалених форм і методів управління.

Мета статті – охарактеризувати підходи до управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на відсутність у різних галузях науки усталеного й однозначного трактування поняття «управління» (зокрема, у суспільних науках управління тривалий час ототожнювалося з одностороннім владним впливом суб'єкта управління на об'єкт управління), управлінням розвитком підприємства прийнято розглядати як «процес подолання суперечностей між економічним зростанням, збереженням природних ресурсів та поліпшенням якості життя населення» [7, с. 258]. Відповідно, управління сталим розвитком – це напрям функціонування підприємства, що передбачає виконання оперативних, поточних і стратегічних планів його роботи за рахунок реалізації на регулярній основі заходів щодо попередження, виявлення та нейтралізації ринкових загроз для виконання плану. Сутність управління сталим розвитком полягає у створенні «за рахунок мобілізації внутрішніх резервів раціональної структури виробництва, яка б при прояві випадкових зовнішніх впливів сприяла пом'якшенню несприятливих наслідків і одержанню мінімальних відхилень від сформованої тенденції розвитку» [16, с. 108].

Управління сталим розвитком підприємства, як процес формування нової властивості системи, що ґрунтується на забезпеченні зміни її якісних характеристик, тісно пов'язане з економічністю (мінімізацією витрат) та результативністю (максимізацією результатів) [9]. Вимога економічності та результативності діяльності вказує на необхідність фокусування управління сталим розвитком на соціальній, економічній та екологічній сферах взаємовідносин суспільства і суб'єктів господарювання (як трьох основоположних векторах, визначених у Цілях сталого розвитку України на період до 2030 року (2019) [12]), та характеризується процесом розвитку на макро-, мезо- і мікрорівні. На економічному аспекті сталого розвитку акцентує увагу й Н. Кирич, зазначаючи, що він ґрунтується «на теорії максимального потоку сукупного доходу, який може бути отриманий при збереженні сукупного капіталу, оптимальному використанні обмежених ресурсів і застосуванні нових технологій» [6, с. 92]. Таким

чином, «процес управління сталим розвитком характеризується інтегральним станом економічної системи, яка включає низку підсистем (найважливіших, взаємозв'язаних структурних складових розвитку економічної системи) та забезпечує їх функціонування у встановленому напрямку» [14, с. 5].

Вибір механізму управління підприємством, як комплексу адміністративно-організаційних, соціально-економічних та інших заходів щодо підбору необхідних елементів та побудови оптимальної структури їхньої взаємодії, є необхідною умовою управління сталим розвитком. Такий тип управління вимагає застосування системного підходу, що дасть змогу визначити та забезпечити ефективнішу взаємодію всіх підсистем (підрозділів, напрямів діяльності тощо) і процесів на підприємстві як соціально-економічній системі. Зокрема, підприємства готельно-ресторанних послуг можна кваліфікувати як систему, в якій відображається технічна, економічна та організаційна єдність керованого об'єкту, і кожен елемент системи перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Підприємства готельно-ресторанних послуг як відкриті системи складаються з різних виробничо-технологічних та організаційних структур як сукупності елементів і функціонують за певними економічними законами. Для підтримки їх у рівноважному стані, а також для забезпечення прогресивного розвитку необхідно здійснювати моніторинг і контроль економічних показників, що відображають рівень економічної стійкості підприємства. У свою чергу, функціональна узгодженість підсистем підприємства готельно-ресторанних послуг забезпечується процесами управління шляхом цілеспрямованої дії на всі складові його діяльності для досягнення запланованих результатів, тобто виконання цільових функцій. При цьому у всіх випадках необхідно забезпечувати дві основні компоненти будь-якого управління – стійкість і якість керуючих і керованих систем, а, отже, і процесу функціонування підприємства. Стійкість системи – це необхідна, але недостатня умова її ефективної роботи: система повинна характеризуватися певною якістю, а якість управління є властивістю, що визначається «характеристиками руху системи до заданого цільового стану; рівнем досягнення заданого стану (зокрема, параметрів економічного розвитку) відповідно до встановлених цільових функцій» [1, с. 122]. Крім того, стійкість – це здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів під впливом різних чинників у будь-яких умовах і ситуаціях, що виникають у підприємства як системи [1; 2].

Отже, доцільно вести мову не лише про системний, а й цільовий підхід до управління сталим розвитком, адже зміна функцій, що виконуються підприємством як системою, зумовлюють зміну цільової дії, а відтак й механізму його функціонування та

організаційної структури. У свою чергу, розгляд діяльності підприємства готельно-ресторанних послуг як системи, що складається з керуючої й керованої підсистем, пов'язаних між собою передаванням і перетворенням інформації, обумовлений розподілом процесів управління. Якість функцій і структура взаємозв'язків цих підсистем впливають на стійкість і сталий розвиток системи.

Для формування системи управління сталим розвитком підприємства готельно-ресторанних послуг на основі моніторингу витрат у сукупності із системним та цільовим доцільним є використання процесного підходу, за допомогою якого досліджуються процеси, що відбуваються на підприємстві та впливають на його сталий розвиток за цільовим спрямуванням. Процесний підхід до управління сприяє створенню організаційної структури, за допомогою якої можливе постійне удосконалення внутрішніх процесів і поліпшення якості кінцевого продукту, що, зрештою, забезпечує підвищення ефективності результатів діяльності підприємства готельно-ресторанних послуг, а, отже, й його сталий розвиток. При цьому управління розглядається як процес, що складається з безперервних взаємозв'язаних дій, по суті, управлінських функцій, кожна з яких, у свою чергу, представляє процес. Таким чином, процес управління є сукупністю всіх функцій, а процесний підхід дає підстави розглядати діяльність підприємства як сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих процесів [8; 17]. За допомогою процесного підходу стає можливим підвищити ефективність і раціоналізувати організаційну структуру системи управління, поліпшити якість та результати діяльності підприємства.

Метою управління сталим розвитком підприємства готельно-ресторанних послуг на основі процесного підходу, застосування якого зумовлює необхідність ідентифікації та диференціації процесів, що відбуваються, та встановлення певних вимог до процесів та їхньої взаємодії, є максимально можливе досягнення запланованих результатів за рахунок максимізації прибутку та мінімізації витрат. Крім того, застосування процесного підходу в управлінні підприємствами готельно-ресторанних послуг дає змогу сформувати оптимальну систему управління, скоротити витрати ресурсів, підвищити швидкість ухвалення управлінських рішень і гнучкість реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх чинників впливу. Тобто, процесний підхід до організації та управління підприємством орієнтує його діяльність на диференціювання бізнес-процесів, а систему управління – на управління кожним бізнес-процесом окремо та їх сукупністю загалом.

Розробка ефективної системи управління сталим розвитком підприємства готельно-ресторанних послуг вимагає застосування й витратного підходу – сукупності методів оцінювання витрат ресурсів підприємства, необхідних для отримання

запланованих результатів функціонування, і діяльності, скерованої на забезпечення прогресивного розвитку. Витратний підхід моделює схему витрат різних видів ресурсів (матеріально-трудова, техніко-технологічна, маркетингова, адміністративна, інвестиційно-інноваційна та ін.) на отримання запланованих результатів функціонування. По суті, за допомогою витратного підходу визначається вартість виробництва і реалізації продукції/послуг. Витратний підхід має виняткову універсальність, оскільки теоретично будь-який процес у фінансово-господарській діяльності підприємства передбачає споживання певних видів ресурсів, тобто витрат ресурсів, і може бути представлений у вигляді показників ресурсомісткості та ефективності їх використання. Процедура витратного підходу включає збір та аналіз інформації про внутрішню будову об'єкту, його структуру, склад основних елементів, зовнішні й внутрішні взаємозв'язки процесів, що відбуваються. Під час аналізу розглядаються кількісні та якісні показники, оцінюється міра їх взаємовпливу.

Отже, застосування системного, цільового, процесного та витратного підходів в управлінні підприємствами готельно-ресторанних послуг спрямовано на формування оптимальної цільової системи управління, яка уможливорює встановлення взаємозв'язків між процесами, що відбуваються, та економічними показниками, які їх характеризують, збільшення ефективності виробничої діяльності, раціоналізацію організаційної структури, підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень і гнучкості реагування на зміну чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, а отже, забезпечення сталого розвитку підприємств готельно-ресторанних послуг. Оптимальна цільова система управління в сучасних умовах господарювання здатна ефективно адаптуватися до змін оточуючого середовища на основі інтеграції техніки, технологій, економіки, методів планування й управління.

Висновки з проведеного дослідження. Підприємство готельно-ресторанних послуг, з його динамічністю, нестабільністю, невизначеністю умов їх функціонування, є системою внутрішніх і зовнішніх зв'язків матеріально-речовинного, фінансового, інформаційного, техніко-технологічного та іншого характеру, обумовленого сукупністю видів діяльності й потенціалами використовуваних ресурсів, а також закономірностями їх взаємодії. Економічне зростання підприємств готельно-ресторанних послуг у сучасних умовах вимагає створення єдиної системи, здатної ефективно адаптуватися до змін оточуючого середовища на підставі інтеграції передової техніки, цифрових технологій, економіки, методів планування й управління. Досягнення цієї мети можливе за умови застосування комплексу підходів (системний, цільовий, процесний, витратний),

скерованих на підвищення ефективності й стійке економічне зростання підприємств готельно-ресторанних послуг як доміанти сталого розвитку.

Система управління ґрунтується на розробці стратегії, яка є комплексним планом дій підприємства, скерованим на досягнення основоположної мети, й полягає в розробці методології формування і досягнення цієї мети шляхом розв'язання конкретних завдань. Саме тому стратегічне управління передбачає досягнення стратегічної мети за допомогою стратегічних інструментів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Концептуальні положення оцінювання рівня досягнення сталого розвитку підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи сталого розвитку підприємств та регіонів України*: матер. всеукр. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ: ДГУ, 2016. С. 122–124.
2. Василенко В. О. Менеджмент стійкого розвитку підприємств: монографія. Київ, 2005. 644 с.
3. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ: Ліра-К, 2014. 336 с.
4. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Тітомир Л. А., Жмудь А. В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. № 6. С. 113–119. <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.13>
5. Іващенко А. В. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства у системі рекреаційно-туристичного природокористування: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2019. 439 с.
6. Кирич Н. Б., Співак С. М. Індикатори сталого розвитку регіону. *Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій*: матеріали Міжнар. наук.-техн. конф. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2018. С. 91–97.
7. Кравченко Т. А. Національна система індикаторів сталого розвитку як важливий інструмент провадження державної політики у сфері реалізації стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». *Університетські наукові записки*. 2015. № 1 (53). С. 257–266.
8. Макаренко П. М. Підходи до оцінки репутації підприємства. *Економіка АПК*. 2010. № 3. С. 68–72.
9. Медвідь М. Ю. Методологічні основи економічного регулювання регіонального розвитку: автореф. дис. на здобуття д-ра екон. н. Чернігів, 2016. 42 с.
10. Миколюк О. Управління готельно-ресторанним комплексом на засадах енергоефективності. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації* 2021. № 4 (2). С. 268–282. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249079>
11. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. (21). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (дата звернення: 18.06.2024)
12. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 18.06.2024)

13. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.202>

14. Харазішвілі Ю. М., Ляшенко В. І. Проблеми оцінки та інтегральні індекси сталого розвитку промисловості України з позицій економічної безпеки. *Економіка України*. 2017. № 2. С. 3–23.

15. Ховрак І. Управління сталим розвитком закладів готельного бізнесу: статистичний та економетричний аналіз. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. № 3 (2). С. 286–298. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219714>

16. Чайківський І. А. Механізми забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6 (55). С. 108–114.

17. Шимановська-Діянч Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ. 2012. 462 с.

REFERENCES:

1. Andrushkiv, B. M., Melnyk, L. M. (2016). Konseptualni polozhennia otsiniuvannia rivnia dosiahnennia staloho rozvytku pidpriemstva [Conceptual provisions for assessing the level of achievement of sustainable development of the enterprise]. *Aktualni problemy ta perspektyvy staloho rozvytku pidpriemstv ta rehioniv Ukrainy*: mater. vseukr. nauk.-prakt. konf. Dnipropetrovsk: DHU, 2016. S. 122–124.

2. Vasylenko, V. O. Menedzhment stiikoho rozvytku pidpriemstv [Management of sustainable development of enterprises]: monohrafiia. Kyiv, 2005. 644 s.

3. Vasiutkina, N. V. Upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekt [Management of sustainable development of enterprises: theoretical and methodological aspect]: monohrafiia. Kyiv: Lira-K, 2014. 336 s.

4. Dyshkantiuk, O. V., Vlasiuk, K. V., Titomyr, L. A., Zhmud, A. V. Innovatsii v restorannomu hospodarstvi: adaptatsiia tekhnolohii kharchuvannia do suchasnykh vymoh staloho rozvytku [Innovations in the restaurant business: adaptation of food technologies to modern requirements of sustainable development]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Tekhnichni nauky*. 2024. № 6. S. 113–119. <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.13>

5. Ivashchenko, A. V. Innovatsiine upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva u systemi rekreatsino-turystychnoho pryrodokorystuvannia [Innovative management of the development of hotel and restaurant enterprises in the system of recreational and touristic nature use]: monohrafiia. Vinnytsia: VNAU, 2019. 439 s.

6. Kyrych, N. B., Spivak, S. M. Indykatory staloho rozvytku rehionu [Indicators of sustainable development of the region]. *Fundamentalni ta prykladni problemy suchasnykh tekhnolohii*: materialy Mizhnar. nauk.-tekhn. konf. Ternopil: TNTU im. I. Puliuia. 2018. S. 91–97.

7. Kravchenko, T. A. Natsionalna systema indykatyviv staloho rozvytku yak vazhlyvyi instrument provad-

zhennia derzhavnoi polityky u sferi realizatsii stratehii staloho rozvytku "Ukraina – 2020" [National system of indicators of sustainable development as an important tool for the implementation of state policy in the sphere of implementation of the strategy of sustainable development "Ukraine – 2020"]. *Universytetski naukovyi zapysky*. 2015. № 1 (53). S. 257–266.

8. Makarenko, P. M. Pidkhody do otsinky reputatsii pidpriemstva [Approaches to assessing the company's reputation]. *Ekonomika APK*. 2010. № 3. S. 68–72.

9. Medvid, M. Yu. Metodolohichni osnovy ekonomichnoho rehuliuвання rehionalnoho rozvytku [Methodological basis of economic regulation of regional development]: avtoref. dys. na zdobuttia d-ra ekon. n. Chernihiv, 2016. 42 s.

10. Mykoliuk, O. Upravlinnia hotelno-restorannym kompleksom na zasadakh enerhoefektyvnosti [Management of a hotel and restaurant complex based on energy efficiency]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*. 2021. № 4 (2). S. 268–282. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249079>

11. Pylypenko, S. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh kontseptsii staloho rozvytku [Strategic management of the enterprise based on the concept of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2020. Vyp. (21). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (in Ukrainian)

12. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030]: Ukaz Prezydenta Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (in Ukrainian)

13. Serediuk, Yu. M., Khryniuk, O. S. Upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh staloho rozvytku z metoiu zabezpechennia yikh dovhostrokovoї konkurentospromozhnosti [Management of enterprises on the basis of sustainable development in order to ensure their long-term competitiveness]. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.202>

14. Kharazishvili, Yu. M., Liashenko, V. I. Problemy otsinky ta intehralni indeksy staloho rozvytku promyslovosti Ukrainy z pozytsii ekonomichnoi bezpeky [Evaluation problems and integral indexes of sustainable development of the industry of Ukraine from the standpoint of economic security]. *Ekonomika Ukrainy*. 2017. № 2. S. 3–23.

15. Khovrak, I. Upravlinnia stalym rozvytkom zakladiv hotelnoho biznesu: statystychnyi ta ekonometrychnyi analiz [Management of sustainable development of hotel business establishments: statistical and econometric analysis]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*. 2020. № 3 (2). S. 286–298. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219714>

16. Chaikivskiy, I. A. Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Mechanisms of ensuring sustainable development of agricultural enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*. 2014. № 6 (55). S. 108–114.

17. Shymanovska-Dianyach, L. M. Upravlinnia rozvytkom personalu orhanizatsii: teoriia i praktyka [Management of organizational personnel development: theory and practice]: monohrafiia. Poltava: PUEТ. 2012. 462 s.