

*І.В. ЖУРИЛО, Л.М. РОМАНЮК, Л.Д. ЗАПІРЧЕНКО***ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, ОЦІНКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

У статті досліджено теоретичні та методичні засади оцінки економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища, спричиненого наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабною військовою агресією проти України. Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження: на основі узагальнення наявних наукових підходів (економічного, цільового, витратного та комплексного) сформульовано авторське визначення ефективності функціонування підприємства як комплексної економічної категорії, що відображає співвідношення між результатами господарської діяльності та витраченими ресурсами в умовах впливу конкретного конкурентного середовища та орієнтації системи на поставлені цілі. Розкрито змістовне співвідношення між поняттями «ефективність» і «конкурентоспроможність» підприємства: ефективність розглядається як індикатор внутрішньої готовності підприємства до досягнення цілей, а конкурентоспроможність – як індикатор його розвитку відносно інших ринкових суб'єктів. Систематизовано галузеву специфіку підприємств готельно-ресторанної сфери, що визначає особливий характер їх ефективності: одночасність надання та споживання послуг, неможливість їх зберігання, висока частка постійних витрат, сезонний характер попиту та залежність від зовнішніх чинників. Здійснено порівняльну характеристику п'яти методичних підходів до оцінки економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств галузі: методів фінансово-економічних показників, непараметричного граничного аналізу (DEA), параметричного стохастичного граничного аналізу (SFA), концептуально-якісних методів оцінки конкурентоспроможності та комплексних збалансованих систем показників (BSC). Для кожного підходу визначено сутність, переваги та обмеження застосування. Обґрунтовано доцільність використання комбінованого методичного підходу, що поєднує коефіцієнтний аналіз фінансово-економічних показників, елементи якісного аналізу конкурентних переваг та спрощені елементи граничного аналізу відносної ефективності, адаптованого до умов функціонування вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Ключові слова:** економічна ефективність; конкурентоспроможність; готельно-ресторанний бізнес; методичні підходи; аналіз оболонки даних (DEA); стохастичний граничний аналіз (SFA); збалансована система показників (BSC); індустрія гостинності

*I.V. ZHURYLO, L.M. ROMANIUK, L.D. ZAPIRCHENKO***ECONOMIC EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES: NATURE, ASSESSMENT AND ENHANCEMENT**

The article examines the theoretical and methodological foundations for assessing the economic efficiency and competitiveness of hotel and restaurant business enterprises under conditions of an unstable market environment shaped by the consequences of the COVID-19 pandemic and Russia's full-scale military aggression against Ukraine. The conceptual apparatus of the study is clarified: drawing on a synthesis of existing scholarly approaches – economic, goal-oriented, cost-based, and comprehensive – the authors formulate a definition of enterprise operational efficiency as a complex economic category reflecting the ratio between economic results and resources expended under the influence of a specific competitive environment and in accordance with the goals set for the system. The substantive relationship between the concepts of «efficiency» and «competitiveness» is delineated: efficiency is treated as an indicator of the enterprise's internal readiness to achieve its objectives, while competitiveness is regarded as an indicator of its development relative to other market participants. The industry-specific characteristics of hotel and restaurant enterprises that shape the distinctive nature of their efficiency are systematized, including the inseparability of service production and consumption, the perishability of services, a high proportion of fixed costs, seasonal demand patterns, and dependence on external uncontrollable factors. A comparative analysis of five methodological approaches to assessing the economic efficiency and competitiveness of sector enterprises is conducted: financial-economic ratio analysis, non-parametric frontier analysis (Data Envelopment Analysis, DEA), parametric stochastic frontier analysis (SFA), conceptual-qualitative methods of competitiveness assessment, and integrated balanced scorecard systems (BSC). For each approach, its essence, advantages, and limitations are identified. The rationale for applying a combined methodological approach is substantiated – one that integrates financial-economic ratio analysis, elements of qualitative competitive advantage assessment, and simplified elements of relative efficiency frontier analysis, adapted to the operational conditions of domestic hotel and restaurant business enterprises.

**Keywords:** economic efficiency; competitiveness; hotel and restaurant business; methodological approaches; Data Envelopment Analysis (DEA); Stochastic Frontier Analysis (SFA); Balanced Scorecard (BSC); hospitality industry

**Постановка проблеми.** Складна економічна ситуація в Україні упродовж останніх років, спричинена спочатку пандемією коронавірусу, а згодом – повномасштабною військовою агресією сусідньої держави, негативно вплинула на діяльність і динаміку розвитку вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ). Турбулентні умови, в яких змушені працювати підприємства даної сфери, ускладнюють можливість досягнення ними високих показників ефективності діяльності, а також посилюють невизначеність їх подальшого стратегічного розвитку.

Проте навіть зараз, в умовах воєнного стану і триваючих на території нашої країни бойових дій, суб'єкти готельно-ресторанної справи мають замислюватись над питаннями успішності й конкурентоспроможності свого бізнесу. Адже, перше, від його ефективного функціонування залежить розвиток перспективного для України туристичного напрямку, який сприяє процесу інтеграції України до

світового економічного простору. По-друге, з огляду на те, що сфера гостинності належить до швидкозростаючих галузей економіки, високоприбуткова діяльність суб'єктів готельно-ресторанної справи може стати потужним джерелом поповнення місцевих бюджетів, забезпечення населення країни новими робочими місцями, сприяння розвитку підприємств-партнерів даного бізнесу. По-третє, здатність закладів готельно-ресторанної індустрії задовольняти різноманітні культурні, господарські та побутові потреби своїх клієнтів визначає її спроможність робити свій внесок у вирішення актуальних наразі проблем відпочинку та відновлення ментального здоров'я українців у поточний та у повоєнний періоди.

Слід також зазначити, що готельно-ресторанна сфера традиційно характеризувалася як висококонкурентна. Навіть у нинішніх складних умовах вона все ж продовжує функціонувати, а в окремих регіонах України

кількість і масштаби діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу інтенсивно зростають. За умов, коли на ринку функціонує велика кількість підприємств ГРБ, котрі пропонують ідентичний набір послуг, численні готелі та ресторани зазнають чималих проблем, пов'язаних із залученням й утриманням клієнтів, що неминуче позначається на фінансово-економічних показниках діяльності, призводячи до зниження її ефективності та, у кінцевому рахунку, конкурентоспроможності закладу.

З огляду на вищезазначене, проблематика пошуку шляхів забезпечення та підвищення ефективності господарської діяльності підприємств готельно-ресторанної справи набуває особливої актуальності. Від вирішення цих завдань залежить конкурентоспроможність, стабільність функціонування й економічне майбутнє вітчизняної сфери гостинності та країни в цілому.

Однак, визначити шляхи розвитку суб'єкта ГРБ, як і будь-якої іншої організаційної структури, наперед неможливо без ґрунтовного вивчення економічної ситуації, у якій він знаходиться. Водночас системна діагностика та аналіз цієї ситуації в окресленому проміжку часу можуть надати якісну інформацію для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на покращення фінансово-економічних показників діяльності та підвищення її ефективності, що дозволить підприємству істотно укріпити своє ринкове становище й упевнено утримувати провідні позиції у динамічному конкурентному середовищі.

**Мета дослідження.** Мета дослідження полягає в уточненні сутності категорій «ефективність функціонування підприємства» та «конкурентоспроможність» стосовно підприємств готельно-ресторанної сфери; систематизації видів ефективності з урахуванням галузевої специфіки підприємств готельно-ресторанного бізнесу; порівняльному аналізі методичних підходів до оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств галузі з визначенням переваг і обмежень кожного з них; обґрунтуванні доцільності й умов застосування комбінованого методичного підходу для цілей практичної діагностики ефективності функціонування вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Аналіз сучасних досліджень і публікацій.** Проблема оцінювання та забезпечення ефективності функціонування підприємств ГРБ упродовж тривалого часу перебуває у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, проте різноманіття підходів до її розв'язання свідчить про відсутність єдиного усталеного методичного консенсусу.

У вітчизняній науковій традиції дослідження ефективності здійснюється переважно в межах аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Теоретико-методичні підходи до трактування самої категорії «ефективність діяльності підприємства» систематизовано в роботах І.М. Камінської, Н.В. Ковальчук та А.С. Демидович [5], які виокремлюють економічний, цільовий, витратний, оціночний, фінансовий і комплексний підходи до

розуміння цього поняття. Т.С. Морщенок і О.М. Біляк [11], аналізуючи еволюцію наукових поглядів на економічну сутність поняття «ефективність», підкреслюють його полісемантичний характер. Теоретичні аспекти ефективності та підходи до її оцінки розкрито також у ряді інших робіт. Зокрема, Г.Ю. Ткачук [17] систематизує підходи до її оцінки, спираючись на аналіз співвідношення результатів діяльності та витрачених ресурсів; А.А. Ващенко [2] пропонує комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства на основі показників прибутковості, серед яких пріоритет надається рентабельності інвестицій та продажів; В.Г. Онокало [15] виокремлює напрями оцінки ефективності діяльності підприємства: ресурсний, організаційний, технологічний і ринковий.

Специфіку ефективності підприємств саме готельно-ресторанної сфери досліджують Т.П. Басюк та Т.Л. Керанчук [1], Л.І. Нечаюк і Н.О. Телеш [14], М.П. Мальська та І.Г. Пандяк [7], Ю.Б. Миронов і М.І. Миронова [10]. Зокрема, Л.І. Нечаюк і Н.О. Телеш виокремлюють три ієрархічно пов'язані складові структури економічної ефективності готельно-ресторанних підприємств – технічну, алокативну і динамічну, – наголошуючи на необхідності їх комплексного врахування [14]. Питання конкурентоспроможності підприємств галузі та стратегічних підходів до її підвищення розглядаються в роботах Ю.В. Давидюк і К.М. Шокот [4] та Л. Малюги [8], які разом із тим фіксують суттєву прогалину між концептуально-якісним і кількісним рівнями аналізу конкурентної позиції підприємства. Д.В. Нагернюк зосереджується на чинниках конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, наголошуючи на необхідності доповнення фінансових показників нематеріальними конкурентними перевагами [13].

У контексті застосування збалансованих систем показників (BSC) у стратегічному управлінні значний внесок зробили Л.В. Пан [16] та С.А. Мушнікова і І.Г. Аберніхіна [12], які розглядають BSC як інструмент формування економічного потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації. Адаптацію логіки збалансованих показників безпосередньо до підприємств індустрії гостинності здійснили Т.А. Фонарьова та К.М. Бушуєв [19], акцентуючи увагу на клієнтоорієнтованих метриках як самостійному інструменті конкурентної боротьби.

Зарубіжна наукова думка значно ширше застосовує кількісні методи оцінювання ефективності. Непараметричні методи граничного аналізу (DEA) отримали розвиток у дослідженнях G.M. Sanjeev [33], K. Poldrugovac, M. Tekavcic та S. Jankovic [32], P. Alberca і L. Parte [20]. Зокрема, G.M. Sanjeev установив, що рівень технічної ефективності суттєво варіюється залежно від розміру підприємства, його категорії та регіону функціонування, спростовуючи тезу про автоматичну ефективність великих готельних комплексів завдяки ефекту масштабу [33]. P. Alberca та L. Parte підтвердили можливість застосування методу DEA не лише до готельного, а й до ресторанного сегмента, відзначивши суттєвий вплив виробничої технології на рівень ефективності [20].

Параметричні методи стохастичного граничного аналізу (SFA) використовуються в роботах Н. Guetat, S. Jarboui та Y. Boujelbene [27], які виявили статистично значущий позитивний зв'язок між якістю корпоративного управління та ефективністю готельних підприємств, а також А. Arbelo, М. Arbelo-Perez і Р. Perez-Gomez [22] та Y. Deng, Н. Veiga і М. Р. Wiper [25], які дослідили прибуткову та дохідну ефективність готелів із застосуванням байєсівських стохастичних граничних моделей.

Комплексний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю дестинації та ефективністю підприємства на мікрорівні проаналізовано Н. Tsai, Н. Song і К.К.Ф. Wong [34], а також L.F. Mendieta-Peñalver та співавторами [31], які показали, що висока операційна ефективність підприємства сама по собі не трансформується в конкурентну перевагу без урахування зовнішніх ринкових чинників. Специфіку ресторанного сегмента в контексті прибуткової неефективності та її управлінських детермінант досліджують D. Boto-Garcia, G.V. Demydyuk і М. Carlback [24], F. Kwansa, E. Tse і Н. Lee [30], а також F. Angelini, М. Castellani та співавтори [21]. Нефінансові чинники конкурентоспроможності та їхній вплив на стійкість бізнес-результатів готельних підприємств підтверджено в дослідженні М. Josimović та співавторів [29].

Таким чином, аналіз наявних досліджень засвідчує, що попри значний теоретичний і методичний доробок, проблема комплексної оцінки економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу залишається відкритою. Вітчизняні роботи здебільшого обмежуються коефіцієнтним або якісно-концептуальним рівнем аналізу, тоді як більш строгі кількісні методи граничного аналізу, що активно застосовуються в зарубіжній практиці, поки що не набули поширення у вітчизняних дослідженнях галузі. Це зумовлює потребу в їхньому аналізі та розробці на основі отриманих результатів методичного підходу, адаптованого до умов функціонування українських підприємств готельно-ресторанної сфери, зокрема в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне функціонування будь-якого підприємства є запорукою забезпечення у найближчій і довготривалій перспективі його міцної конкурентної позиції на ринку в умовах нестабільного бізнес-оточення та жорсткої конкуренції. Прагнення до успішного управління цим напрямком діяльності спонукає керівництво до пошуку тригерів і резервів підвищення ефективності бізнесу на засадах контролю та забезпечення таких показників, як: висока прибутковість, стабільний фінансовий стан, достатні рівні організації, технічного й технологічного розвитку тощо. А це, в свою чергу, потребує з'ясування сутності поняття «ефективність діяльності підприємства», адже «жодну з конкретних економічних категорій не можливо повністю розкрити, не враховуючи її зв'язку з економічною ефективністю» [15, с. 641].

Слід зазначити, що у різних джерелах можна зустріти терміни: «ефективність бізнесу», «ефективність

функціонування підприємства», «ефективність діяльності підприємства», «ефективність господарської діяльності». Проте сучасна економічна наука не окреслює чітких меж і відмінностей між цими поняттями, тому їх можна вважати тотожними.

Взагалі поняття «ефективність діяльності підприємства» є багатоаспектним і складним, що обумовило появу в сучасній науковій літературі великої кількості підходів до його інтерпретації. Так у визначеннях деяких авторів спостерігається ототожнювання категорій «ефективність» і «ефект», не зважаючи на загальновідому істину, що ефект – це абсолютна величина, а ефективність – відносна. Такою ж хибною є спроба інтерпретувати її як результативність. Однак результат діяльності підприємства може бути як позитивним, так і негативним, а, між тим, ефективність завжди є позитивною величиною, оскільки відбиває приріст результатів на одиницю витрачених на їх досягнення ресурсів. Значна частина науковців є прихильниками комплексного розуміння категорії «ефективність діяльності», який відображає значно ширше її розуміння [5, с. 81].

Автори [5] виокремлюють шість підходів до трактування сутності даної категорії, а саме: економічний, цільовий, витратний, оціночний, фінансовий і комплексний. На нашу думку, витратний, оціночний та фінансовий підходи очевидно спираються на один і той самий ключовий аспект (відношення результатів до витрат). Тому у табл. 1 ми обмежилися демонстрацією чотирьох підходів (економічного, цільового, витратного і комплексного), які уособлюють певну відмінність поглядів їх прибічників на сутність поняття «ефективність діяльності», що підтверджують наведені типові визначення даної категорії, запропоновані різними авторами.

Усі наведені в табл. 1 підходи до трактування категорії «ефективність» на рівні підприємства об'єднують одну думку більшості авторів, відповідно до якої результативність витрат слід вважати головним критерієм його ефективного функціонування. Тобто головна суть ефективності, як економічної категорії, полягає в тому, що вона відбиває відносини всередині системи (підприємства), спрямовані на отримання максимально позитивного кінцевого результату діяльності за одночасної економії ресурсів, які слід інвестувати і витратити на його досягнення. Для того, щоб збільшити ефективність, необхідно або витратити відносно менший обсяг ресурсів на досягнення (створення) запланованого результату, або досягти більшого результату за тих самих витрат ресурсів.

Вважаємо, що більш глибоке розуміння сутності ефективності діяльності підприємства як економічної категорії надає саме її трактування у найширшому сенсі, тобто з урахуванням усіх розглянутих у табл. 1 підходів. Однак ми не згодні з авторами [10], які стверджують, що «ефективність можна визначати величиною отриманого підприємством прибутку або рівнем його конкурентоспроможності, або такими поняттями, як зростання (розширення) бізнесу, престиж в очах ділових партнерів або громадськості», оскільки всі перелічені досягнення підприємства слід віднести до результатів

Таблиця 1 – Підходи до розуміння сутності категорії «ефективність діяльності підприємства»

| Підхід та його ключовий аспект                                                                                        | Типове визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Економічний підхід:</b> здатність економічного суб'єкта ефективно використовувати свої ресурси й управління ними   | Під ефективністю виробничо-господарської діяльності підприємства слід розуміти кінцевий результат використання ним ресурсів (матеріальних, енергетичних, земельних, трудових, фінансових, інформаційних тощо) у виробництві продукції та/або наданні послуг [2, с. 87]                                                            |
| <b>Цільовий підхід:</b> здатність економічного суб'єкта досягати поставлених цілей шляхом реалізації раціональних дій | Ефективність діяльності підприємства відбиває його здатність до формування власних цілей на основі врахування зовнішніх та внутрішніх чинників, а також досягнення поставлених цілей, дотримуючись, при цьому, позитивного відношення результатів діяльності та витрат підприємства, спрямованих на їх досягнення [3, с. 101]     |
| <b>Витратний підхід:</b> співвідношення результатів до витрат на їх досягнення                                        | Ефективність діяльності підприємства як економічна категорія відбиває співвідношення між результатами, отриманими від господарської діяльності, та витраченими на їх досягнення ресурсами [17, с. 367]                                                                                                                            |
| <b>Комплексний підхід:</b> поєднання декількох підходів до розуміння сутності даної категорії                         | Ефективність як багатоаспектне і складне економічне поняття відбиває: по-перше, відношення отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які забезпечили його отримання; по-друге, сукупну оцінку результативності використання усіх видів ресурсів; по-третє, ступінь досягнення поставлених цілей [11, с. 88] |

Джерело: сформовано автором на основі розвитку підходу, запропонованого в [5]

його діяльності, які носять абсолютний характер. Проте з поміж них окремо слід зупинитися на такому показнику, як рівень конкурентоспроможності підприємства, що дійсно залежить від його здатності до ефективного функціонування. Внесення корективів в окремі кількісні та структурні елементи підсистем підприємства за результатами оцінки їх ефективності у кінцевому підсумку має вплинути на підвищення конкурентного потенціалу даного підприємства.

Обидва поняття – і «ефективність», і «конкурентоспроможність» – характеризують ступінь економічного розвитку суб'єкта господарювання, але у різних вимірах. Так ефективність уособлює внутрішню готовність підприємства досягати поставлених цілей діяльності на основі забезпечення позитивного співвідношення «результати – витрати», а конкурентоспроможність є індикатором його розвитку порівняно з іншими суб'єктами на певному цільовому ринку, тобто у межах більш складної відкритої економічної системи.

Аналіз підходів до трактування поняття ефективності функціонування підприємства дозволяє виділити основні чинники, які на неї впливають, з метою уточнення й удосконалення визначення даної категорії:

– *певний часовий інтервал*, у межах якого слід оцінювати рівень ефективності. Підприємство, інвестуючи кошти у розвиток, може на початку періоду не мати позитивні рівні показників ефективності, проте кінцеві результати використання ресурсів за певний проміжок часу можуть бути достатньо високими;

– *орієнтація на поставлені цілі*. По-суті, ефективність діяльності підприємства відображає ступінь їх досягнення, а також відповідність результатів наміченим цілям;

– *вплив зовнішнього конкурентного середовища* з його невизначеністю на різні підсистеми підприємства, що, в свою чергу, накладається на можливі протиріччя цілепокладання, яке може виникати в процесі їх взаємодії між собою.

Можна стверджувати, що вплив цих чинників на ефективність діяльності підприємств ГРБ є особливо відчутним з огляду на інтенсивність конкуренції у даній сфері та необхідністю швидкого реагування на виклики зовнішнього оточення, зокрема з боку численних суперників на ринку.

Враховуючи усі вищезазначені впливові чинники (критерії), можна надати таке визначення: *ефективність функціонування підприємства* (системи) як комплексна економічна категорія відображає співвідношення між результатами, отриманими від господарської діяльності, та витраченими на їх досягнення ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими) в умовах впливу на систему конкретного конкурентного ринкового середовища та орієнтації на поставлені перед системою та її елементами цілями.

З огляду на поліморфний характер досліджуваного поняття, важливим є питання класифікації видів ефективності, а також розуміння значення кожного з них для функціонування системи (підприємства). На основі узагальнення підходів науковців щодо дослідження даного питання, на рисунку представлено види ефективності функціонування підприємства ГРБ у межах різних класифікаційних ознак.

Перш ніж докладніше розглянути питання доцільності оцінки кожного з них, звернемося до важливих, на нашу думку, висновків Л.І. Нечаюк і Н.О. Телеш, які виокремили три ієрархічно пов'язані складові структури економічної ефективності готельно-ресторанних підприємств [14]:

1) *технічна ефективність*, що характеризує ступінь оптимального використання наявних ресурсів (відсоток заповненості номерного фонду, оборотність столів у ресторані, частку корисно використаного робочого часу персоналу;

2) *алокативна ефективність* – відображає раціональність розподілу ресурсів між різними видами діяльності. Наприклад, у готельному контексті це означає оптимальний баланс між вкладеннями коштів у номерний фонд, харчування, конференц-сервіс, інфраструктуру дозвілля тощо);

3) *динамічна ефективність* – пов'язана зі здатністю підприємства до інновацій та адаптації до змін ринкового середовища і набуває особливого значення в контексті цифрової трансформації та зміни споживчої поведінки.

Комплексний підхід до оцінки ефективності, на думку авторів, має враховувати всі три складові у їх взаємодії та взаємозалежності [14].

## КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ

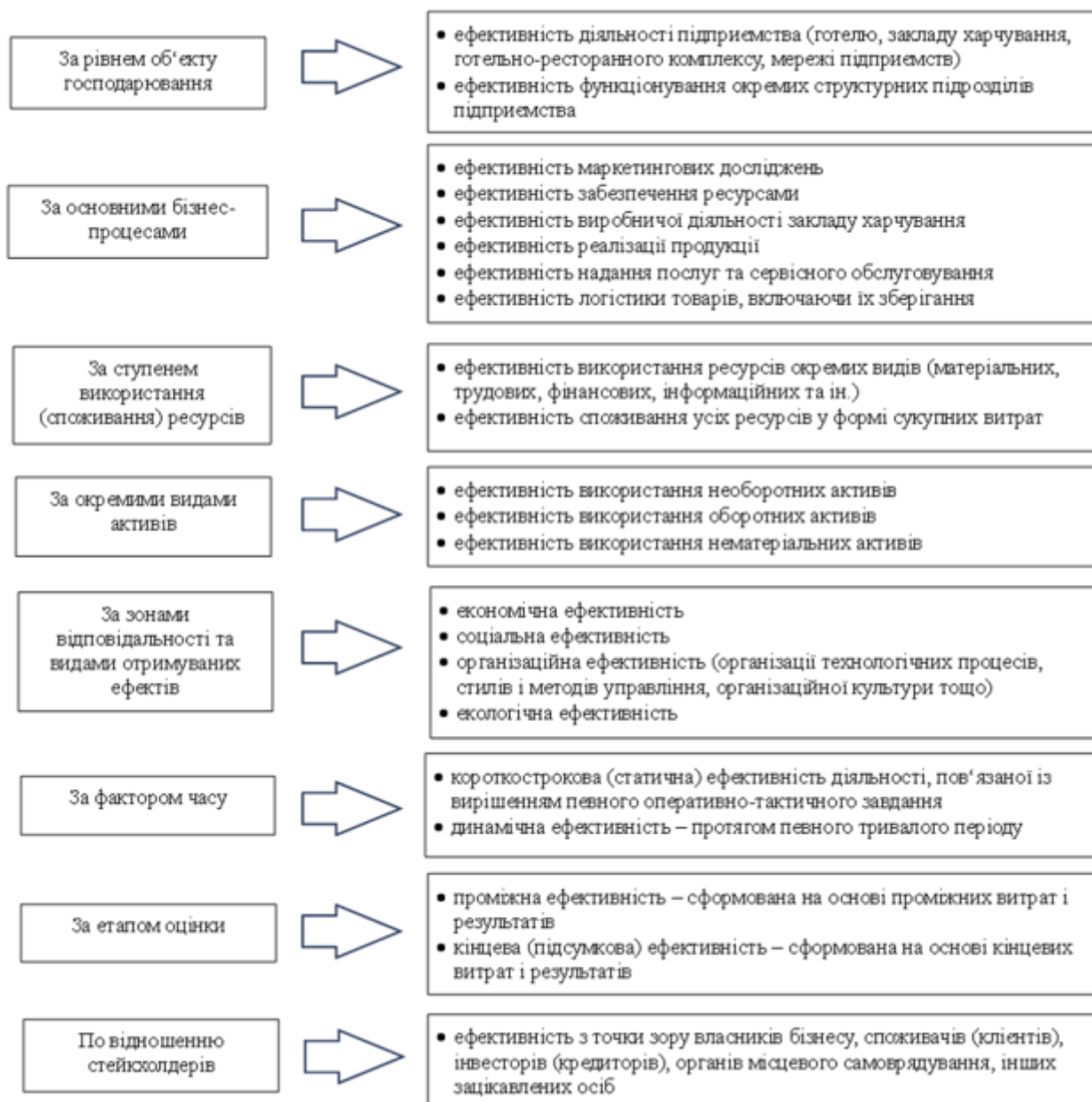
ВИДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГРБ

Рисунок – Класифікація видів ефективності підприємств ГРБ

Джерело: розроблено автором на основі уточнення і доповнення інформації, яка міститься у джерелах [3; 6; 9; 18]

Представлені на рисунку види ефективності дають можливість з різних сторін оцінювати результативність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання сфери гостинності (готелю, закладу харчування, готельно-ресторанного комплексу або мережі таких підприємств). У подальшому, за рахунок цілеспрямованого впливу на чинники ефективності у межах окремих їх видів та класифікаційних груп, можна суттєво підвищити кінцеву ефективність діяльності підприємства.

Так, наприклад:

1) оцінка ефективності в розрізі об'єктів господарювання дозволяє аналізувати і порівнювати ефективність окремих підрозділів, напрямів роботи та

підприємства в цілому з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

2) оцінка ефективності основних бізнес-процесів дозволяє виявляти та усувати «слабкі місця» в реалізації окремих із них, попереджуючи, тим самим, негативні наслідки для загальної ефективності діяльності;

3) оцінка за ступенем використання (споживання) ресурсів дає можливість, на основі аналізу ефективності витрачання основних ресурсних груп, оптимізувати їх структуру;

4) аналіз ресурсної ефективності в розрізі окремих їх видів надає можливість виявлення проблемних статей та елементів витрат з метою їх подальшої оптимізації;

5) виокремлення видів ефективності за різноманітністю отримуваних результатів (ефектів) надає можливість оцінювати та покращувати не лише фінансово-економічні аспекти діяльності підприємства, а також забезпечити:

- соціальну ефективність – відповідність результатів господарської діяльності підприємства основним соціальним цілям і потребам персоналу підприємства, різних соціальних груп та суспільства в цілому;

- екологічну ефективність, що означає мінімізацію шкідливого впливу на довкілля результатів господарської діяльності, а також зниження ресурсомісткості продукції та послуг підприємства;

- організаційну ефективність, що до неї належать якість управлінської діяльності (стилів і методів управління, організаційна культура, система цінностей підприємства тощо), ефективність організації технологічного процесу, якість продукції і послуг підприємства;

6) аналіз ефективності діяльності підприємства у різних часових інтервалах (у статичі та у динаміці) дозволяє приймати обґрунтовані рішення та вирішувати завдання на оперативному-тактичному і стратегічному рівнях;

7) аналіз ефективності на різних етапах діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей, дає можливість забезпечити найкращі кінцеві результати за рахунок контролю проміжної ефективності;

8) аналіз ефективності по відношенню до окремих стейкхолдерів дозволяє виявити і дослідити взаємозв'язок між процесами, які відбуваються на підприємстві, та інтересами окремих стейкхолдерів з метою оптимізації його діяльності.

Внесок кожного виду ефективності у забезпечення загальної ефективності функціонування підприємства доводить, що вона повинна визначатися з урахуванням не одного, а кількох важливих критеріїв.

Зростаючий інтерес науковців і практиків до проблем ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанної справи обумовлює важливість знаходження і застосування обґрунтованих методів її оцінки, які б враховували особливості функціонування цієї індустрії. У даному контексті важливим, на нашу думку, є те, що готельно-ресторанному бізнесу притаманні як загальні ознаки підприємств, так і певні відмітні особливості, пов'язані з його галузевою специфікою. Цю специфіку, перш за все, обумовлено основною метою функціонування підприємств ГРБ, яка полягає у наданні ними послуг у сфері гостинності різним категоріям споживачів. Тому вони вважаються суб'єктами ринку послуг. Водночас основна діяльність підприємств ресторанного господарства включає також і виробництво, реалізацію й організацію споживання кулінарної продукції, що обумовлює залежність ефективності їх функціонування як від якості виробленої продукції, так і від якості наданих послуг.

Т. Басюк і Т. Керанчук цілком слушно вважають, що власники готельних та ресторанних закладів при організації і веденні свого бізнесу обов'язково мають враховувати зазначену особливість, оскільки вона

істотно впливає на ефективність та результативність ведення бізнесу. До таких особливостей підприємств ГРБ належать [1, с. 56]:

- територіальне обмеження пропозиції готельних та ресторанних послуг, пов'язане з одночасним їх наданням та споживанням, а також тим, що ресторан або готель при зниженні попиту на свої послуги не можуть реалізувати їх в іншому місці;

- істотна залежність результатів діяльності від змін у соціально-економічному середовищі, а також потреб і бажань споживачів, їхньої диференціації за статусом, рівнем доходів тощо;

- функціонування в умовах жорсткої конкуренції, коли будь-яке інноваційне досягнення надає певному закладу лише короточасну перевагу перед іншими учасниками ринку, які швидко його копіюють;

- специфічна структура витрат, у якій найбільшу питому вагу займають постійні витрати, що впливає на істотну залежність фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства від коливань попиту на послуги;

- досить тривалий період окупності реальних інвестицій (7-12 років в готельному, 4-5 роки у ресторанному бізнесі) через високу фондомісткість галузі, оскільки в структурі активів підприємств ГРБ основні фонди (будівлі, споруди, обладнання, меблі та ін.), як правило, становлять найбільшу частку;

- неможливість швидкої диверсифікації і зниження, таким чином, ризиків при різкій зміні кон'юнктури ринку через низьку ліквідність переважної частини активів підприємств, яку складають вузькоспеціалізовані будівлі, споруди та устаткування;

- достатньо висока залежність ГРБ від коливання ринкового попиту і неможливість компенсації поточних втрат, які виникли унаслідок недозавантаження закладу, у наступний період через сталість матеріально-технічної бази (номерного фонду готелів та максимальної пропускну здатності ресторану);

- можливість нестабільного рівня якості послуг через її високу залежність від людського фактору, тобто персоналу закладу, його привітності, доброзичливості і сумлінності.

Отже, узагальнивши ідеї загальновідомих галузевих концепцій, викладених зокрема в [7; 14; 26; 28], можна стверджувати, що специфіка ГРБ зумовлює такі принципові особливості, що відрізняють характер ефективності в цій галузі від виробничого сектору: нерозривність виробництва та споживання послуг (інсепарабельність); нездатність послуг до зберігання (perishability) – незаповнений номер або невикористане місце в ресторані є безповоротно втраченими; висока частка постійних витрат, що зумовлює критичну роль управління завантаженістю потужностей і ефекту операційного важеля; сезонний і добовий характер попиту; залежність від зовнішніх чинників, не підконтрольних менеджменту; нерозривне поєднання матеріальної та нематеріальної складових якості послуг, що унеможлиблює її вимірювання лише кількісними фінансовими показниками.

Дослідження методичного інструментарію оцінки економічної ефективності та конкурентоспроможності

підприємств готельно-ресторанної сфери свідчить про наявність декількох наукових традицій сучасної економічної науки, у межах яких можна виокремити щонайменше п'ять відносно самостійних методичних напрямів: методи фінансово-економічних показників (коефіцієнтів); непараметричні методи граничного аналізу (передусім аналіз оболонки даних, або Data Envelopment Analysis, DEA); параметричні методи стохастичного граничного аналізу (Stochastic Frontier Analysis, SFA); концептуально-якісні методи оцінки конкурентоспроможності; а також комплексні (збалансовані) системи показників. Кожен із цих напрямів має власну логіку побудови, інформаційні вимоги та сферу найбільш доцільного застосування, що зумовлює необхідність їх послідовного розгляду та аналізу.

1. *Методи фінансово-економічних показників (коефіцієнтів)* – наразі залишається найбільш поширеним у вітчизняній практиці підходом до оцінки економічної ефективності підприємств ГРБ. Він передбачає розрахунок таких показників, як рентабельність продажів, рентабельність активів і власного капіталу, продуктивність праці, фондовіддача, оборотність оборотних коштів, коефіцієнт завантаження номерного фонду (для готелів) і середній чек на одного відвідувача (для закладів ресторанного господарства). Перевагами цього підходу є простота розрахунку, доступність вихідних даних з офіційної фінансової звітності та можливість порівняння показників у динаміці. Водночас цей підхід має суттєве методологічне обмеження, яке полягає у тому, що кожний коефіцієнт відображає лише окремий аспект діяльності підприємства і не дає змоги побудувати єдиний інтегральний критерій ефективності, який враховував би одночасний вплив кількох видів ресурсів – трудових, матеріальних і фінансових.

Класичне дослідження М. Baker та М. Riley підтвердило обмеженості даного підходу. Вони звернули увагу на те, що традиційні показники продуктивності праці в готельному господарстві (наприклад, дохід на одного працівника) вводять в оману, оскільки не враховують відмінностей у структурі послуг, рівні автоматизації та якості обслуговування між готелями різних категорій [23]. Автори наголошують на необхідності переходу до багатофакторних показників продуктивності, що згодом стало одним з концептуальних підґрунть для розвитку граничних методів оцінки ефективності.

Не зважаючи на домінування коефіцієнтного підходу у вітчизняній науковій традиції, українські дослідники все ж не полишають спроб доповнити його якісними чинниками. Зокрема, Д.В. Нагернюк, аналізуючи фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, наголошує, що рівень рентабельності 15-30% і термін окупності інвестицій упродовж 2-3 років роблять ресторанний бізнес привабливим напрямом інвестування, проте високий рівень конкуренції між закладами вимагає доповнення суто фінансових показників оцінкою нематеріальних конкурентних переваг, таких як: впізнаваність бренду, унікальність концепції закладу, рівень сервісу [15]. Це підтверджує тезу про те, що коефіцієнтний підхід,

залишаючись необхідним інструментом первинної діагностики фінансово-економічного стану підприємства, потребує методичного доповнення.

2. *Непараметричні методи граничного аналізу (Data Envelopment Analysis, DEA)* – у зарубіжній науковій літературі стали домінуючим напрямом кількісної оцінки економічної ефективності підприємств готельно-ресторанної сфери починаючи з 2000-х років. Аналіз оболонки даних (DEA) – це непараметричний метод лінійного програмування, який дає змогу побудувати емпіричну межу ефективності (efficiency frontier) на основі фактичних даних сукупності однотипних підприємств і визначити відносний рівень ефективності кожного з них порівняно з найкращими практиками вибірки. Концептуально метод виник у межах класичних робіт з теорії граничного аналізу виробничих можливостей, а його безпосереднє практичне застосування в індустрії гостинності активно розвивається останні два десятиліття.

Одним з перших ґрунтовних досліджень ефективності готельного сектору за методом DEA стала робота G.M. Sanjeev, який розраховував показники технічної ефективності для готелів різних категорій [33]. Дослідження показало, що рівень технічної ефективності суттєво варіюється залежно від розміру підприємства, його категорії та регіону функціонування. При цьому пряма лінійна залежність між розміром готелю та його ефективністю не підтвердилася. Цей висновок має важливе практичне значення, оскільки спростовує поширене припущення про те, що великі готельні комплекси автоматично є більш ефективними завдяки економії на масштабі. У подальшому К. Poldrugovac, М. Tekavcic та S. Jankovic застосували модель DEA для оцінки ефективності готелів на основі їх внутрішньої бухгалтерської звітності [32]. Дослідження показали, що в умовах обмежених фінансових ресурсів менеджменту готельних підприємств доцільно зосереджувати управлінські зусилля саме на тих чинниках, які найбільшою мірою впливають на ефективність, попередньо визначивши джерела неефективності за допомогою декомпозиції інтегрального показника.

Р. Alberca та L. Parte застосували методологію DEA для дослідження операційної ефективності ресторанних підприємств. Протягом кількох послідовних років вони розглядали фінансові й нефінансові змінні, що впливають на результативність діяльності закладу, і довели, що ефективність суттєво залежить від виробничої технології, яка застосовується підприємствами різного розміру [20]. Це дослідження демонструє можливість адаптації граничних методів оцінки ефективності не лише до готельного, а й до ресторанного сегмента індустрії гостинності, що підтверджує доцільність комплексного розгляду обох напрямів у межах єдиної методики оцінки підприємств ГРБ.

3. *Параметричні методи стохастичного граничного аналізу (Stochastic Frontier Analysis, SFA)* – у зарубіжній науковій літературі вважається альтернативою непараметричному методу DEA. SFA передбачає економетричну оцінку граничної виробничої, витратної або прибуткової функції з одночасним розмежуванням



двох складових відхилення фактичного результату від граничного рівня – випадкової статистичної похибки та систематичної технічної неефективності. Перевагою цього підходу порівняно з DEA є можливість статистичної перевірки значущості впливу окремих факторів на рівень ефективності та врахування впливу випадкових шоків (наприклад, погодних умов чи короткострокових коливань попиту), що особливо актуально для сезонної залежності індустрії гостинності.

Н. Guetat, S. Jarboui та Y. Boujelbene застосували стохастичний граничний аналіз для оцінки ефективності готельних підприємств, дослідивши взаємозв'язок між механізмами корпоративного управління та рівнем ефективності готелю за шістьма групами показників результативності – фінансовою, соціально-кадровою, організаційною, комерційною діяльністю та загальною ефективністю. Результати дослідження засвідчили статистично значущий позитивний зв'язок між якістю корпоративного управління та рівнем ефективності готельних підприємств [27]. Це дослідження важливе тим, що виходить за межі суто ресурсно-виробничого розуміння ефективності та демонструє вплив управлінських (інституційних) чинників на економічні результати діяльності підприємства готельної сфери.

Розвиток параметричних методів у напрямі підвищення статистичної точності оцінок представлено дослідженням А. Arbelo, М. Arbelo-Perez, Р. Perez-Gomez, які застосували байєсівський стохастичний граничний підхід для оцінки прибуткової ефективності готельного сектору Іспанії. Перевагою цього підходу є можливість отримання точніших довірчих інтервалів оцінок ефективності порівняно з традиційним частотним підходом. Результати дослідження показали наявність значущих прибуткових неефективностей у готельному секторі, при цьому рівень ефективності суттєво залежить від розміру готелю, його місця розташування, рівня завантаженості номерного фонду за регіонами, ступеня задоволеності клієнтів, належності готелю до мережі чи його незалежного статусу [22]. Аналогічний методичний підхід застосовано в дослідженні Y. Deng, Н. Veiga та М. Р. Wiper, які на прикладі готельних мереж Іспанії розробили стохастичну граничну модель оцінки дохідної ефективності залежно від таких вхідних чинників, як загальна чисельність персоналу та кількість номерів, що дало змогу порівняти ефективність готельних мереж різного розміру [25].

*4. Концептуально-якісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства* – напрям, який об'єднує підходи, спрямовані не стільки на вимірювання ефективності використання ресурсів, скільки на оцінку конкурентної позиції підприємства на ринку. До цієї групи належать SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, метод експертних оцінок конкурентних переваг, а також побудова інтегральних індексів конкурентоспроможності на основі системи одиничних показників (якість послуг, ціна, місце розташування, репутація, рівень сервісу).

Фундаментальний концептуальний внесок у розуміння природи конкурентоспроможності в туристичній та готельній індустрії зробили Н. Tsai, Н. Song та К. К. F. Wong, які здійснили систематичний огляд наукових досліджень конкурентоспроможності

дестинацій і готельних підприємств, показавши, що конкурентоспроможність готелю формується на перетині трьох рівнів аналізу: макrorівня (конкурентоспроможність дестинації), мезорівня (галузева структура ринку) та мікрорівня (внутрішні ресурси й компетенції конкретного підприємства) [34]. Автори доводять, що переважна більшість емпіричних досліджень конкурентоспроможності до кінця 2000-х років була зосереджена на макrorівні, тоді як мікрорівневі чинники – операційна ефективність, якість менеджменту, інноваційність – залишались недостатньо дослідженими, що створює методологічну нішу для подальших досліджень на рівні окремого підприємства.

У подальшому цю ідею розвинули L.F. Mendieta-Peñalver, J.F. Perles-Ribes, A.B. Ramón-Rodríguez та M.J. Such-Devesa, які побудували інтегровану модель, що поєднує концепцію конкурентних переваг М. Портера з кількісною оцінкою ефективності готельних підприємств методом аналізу оболонки даних. За результатами дослідження вибірки міжнародних готельних компаній автори підтвердили наявність позитивного зв'язку між конкурентоспроможністю дестинації та конкурентоспроможністю окремого готельного підприємства, проте не виявили статистично значущої опосередкованої ролі економічної ефективності в цьому зв'язку [31]. Даний результат є методологічно важливим, оскільки він свідчить, що висока операційна ефективність підприємства сама по собі не гарантує високої конкурентоспроможності. Необхідне узгоджене поєднання ефективного використання ресурсів із зовнішніми чинниками конкурентного середовища.

У вітчизняній науковій літературі концептуально-якісний підхід представлено насамперед дослідженнями О. Давидюк та Л. Малюги. О. Давидюк визначає конкурентоспроможність готельного підприємства через сукупність конкурентних переваг і чинників їх формування, наголошуючи на необхідності розробки дієвих стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції на ринку готельних послуг [4]. Л. Малюга розширює це бачення, виокремлюючи два рівні конкурентоспроможності готельного підприємства: оперативно-тактичний, який визначається такими чинниками, як розташування, номерний фонд, категорія закладу, матеріально-технічний стан і вартість номера, та стратегічний, необхідною умовою досягнення якого є впровадження інноваційних рішень [8]. Це розмежування є методично цінним, оскільки показує, що традиційні одиничні показники (категорія готелю, кількість номерів) відображають лише статичну конкурентну позицію підприємства, тоді як довгострокова конкурентоспроможність визначається динамічними чинниками, а саме здатністю підприємства до інновацій та адаптації.

*5. Комплексні (збалансовані) системи показників оцінки ефективності та конкурентоспроможності* – методичний напрям, який об'єднує підходи, що передбачають одночасне врахування фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства в межах єдиної збалансованої системи. Найбільш поширеним інструментом цієї групи є збалансована



система показників (Balanced Scorecard, BSC), яка передбачає оцінку діяльності підприємства за чотирма взаємопов'язаними перспективами – фінансовою, клієнтською, перспективою внутрішніх бізнес-процесів та перспективою навчання й розвитку персоналу. У вітчизняній науковій літературі концепцію BSC як інструменту стратегічного управління економічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції розглянуто, зокрема, у дослідженнях, присвячених обґрунтуванню її здатності поєднувати фінансові та нефінансові індикатори для підтримки стратегічної гнучкості й конкурентоспроможності підприємства [12; 16].

Прикладом адаптації логіки збалансованих показників безпосередньо до готельно-ресторанної сфери є дослідження Т.А. Фонарьової та К.М. Бушуєва, які пропонують підвищувати конкурентоспроможність українських підприємств індустрії гостинності через впровадження концепції управління бізнес-процесами на основі CRM-системи – управління відносинами з клієнтами. Авторка наголошує, що поінформованість та задоволеність споживача є самостійним інструментом конкурентної боротьби, який неможливо адекватно виміряти виключно фінансовими показниками, а отже, потребує окремої системи клієнтських метрик (індекс лояльності, частота повторних звернень, середній рейтинг закладу на онлайн-платформах) [19]. Подібний підхід дозволяє поєднати кількісну (фінансову) та якісну (клієнтську) складові оцінки в межах єдиної управлінської системи, що є методично близьким до логіки класичної моделі BSC.

Емпіричне підтвердження важливості нефінансових чинників конкурентоспроможності готельних підприємств надають автори [29], які на основі опитування споживачів готельних послуг дослідили

вплив факторів конкурентоспроможності на стійкість бізнес-результатів готельних підприємств. Дослідження підтвердило значущий вплив на довгострокову результативність готельного бізнесу з точки зору сприйняття споживачів таких чинників, як якість обслуговування, цінова доступність, інноваційність сервісу та екологічна відповідальність. Це дослідження демонструє актуальну тенденцію до інтеграції клієнтоорієнтованих показників та показників сталого розвитку підприємств готельної сфери у загальну систему оцінки їх конкурентоспроможності, що є логічним продовженням класичної концепції BSC у сучасних ринкових умовах.

Узагальнення розглянутих методичних підходів представлено у вигляді порівняльної таблиці, яка систематизує їх сутність, переваги та обмеження (табл. 2).

Дані табл. 2 підтверджують, що жоден з розглянутих методичних підходів не є універсальним: показникові методи забезпечують оперативність оцінки, але не дають інтегрального критерію; концептуально-якісні методи враховують ринкові й стратегічні чинники, проте залежать від суб'єктивних експертних суджень; граничні методи (DEA та SFA) забезпечують найвищу методологічну строгість кількісної оцінки ефективності, але потребують якісної та порівнянної статистичної бази, що в умовах вітчизняної практики бухгалтерського обліку підприємств малого й середнього готельно-ресторанного бізнесу часто є проблематичним; комплексні системи показників дають найбільш цілісну картину, проте є найбільш трудомісткими у впровадженні.

Слід також мати на увазі, що ресторанный бізнес відрізняється від готельного вищою швидкістю обороту капіталу, більшою чутливістю до коливань споживчого

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінки економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств ГРБ

| Методичний підхід                                         | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Переваги                                                                                                                        | Обмеження                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методи фінансово-економічних показників (коефіцієнтів)    | Розрахунок та аналіз системи фінансово-економічних показників (рентабельності продажів, рентабельності активів і власного капіталу, продуктивності праці, фондівддачі, оборотності оборотних коштів, коефіцієнта завантаження номерного фонду (для готелів) і середнього чека на одного відвідувача (для закладів ресторанного господарства)) [13; 23] | Простота розрахунку, доступність вихідних даних з офіційної фінансової звітності та можливість порівняння показників у динаміці | Фрагментарність, ігнорування взаємодії ресурсів, відсутність єдиного інтегрального критерію. Залишаючись необхідним інструментом первинної діагностики фінансово-економічного стану підприємства, потребує доповнення |
| Непараметричні граничні методи (DEA)                      | Побудова емпіричної межі ефективності за методом лінійного програмування [20; 31; 32; 33]                                                                                                                                                                                                                                                              | Врахування кількох входів/виходів одночасно, не потребує апріорної форми функції                                                | Суб'єктивність експертних оцінок, складність кількісного вираження результату                                                                                                                                         |
| Параметричні граничні методи (SFA)                        | Оцінка стохастичної граничної виробничої/витратної функції з розділенням шуму й неефективності [22; 25; 27]                                                                                                                                                                                                                                            | Розмежування випадкової похибки і неефективності, статистична перевірка значущості                                              | Потреба у завданні форми функції, складність специфікації для малих вибірок                                                                                                                                           |
| Концептуально-якісні методи оцінки конкурентоспроможності | SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, аналіз конкурентних переваг [4; 8; 34]                                                                                                                                                                                                                                                                       | Врахування якісних чинників, стратегічна орієнтованість                                                                         | Суб'єктивність експертних оцінок, складність кількісного вираження результату                                                                                                                                         |
| Комплексні (збалансовані) системи показників              | Поєднання фінансових і нефінансових індикаторів за кількома перспективами (BSC, KPI, CRM-метрики) [12; 16; 19]                                                                                                                                                                                                                                         | Цілісність оцінки, зв'язок зі стратегією, врахування клієнтської складової                                                      | Трудомісткість впровадження, потреба в розвиненій системі управлінського обліку                                                                                                                                       |

Джерело: розроблено автором на основі уточнення і доповнення інформації яка міститься у джерелах [4; 8; 12; 13; 16; 19; 20; 22; 23; 25; 27; 31-34]

попиту, високою часткою змінних витрат (продукти харчування) у структурі собівартості та відносно нижчими бар'єрами входу на ринок, що зумовлює необхідність адаптації загальних методів оцінки ефективності до специфіки цього сегмента.

D. Boto-Garcia, G.V. Demidyuk і M. Carlback, дослідивши чинники прибуткової неефективності ресторанних підприємств Швеції в умовах монополістичної конкуренції, довели, що значна частина втрат ефективності пояснюється не стільки зовнішніми ринковими умовами, скільки внутрішніми управлінськими рішеннями щодо структури витрат і ціноутворення [24]. F. Kwansa, E. Tse та H. Lee, застосувавши модель DEA на основі показника *slack-based measure* до вибірки публічних ресторанних компаній США за період 2010-2019 років, встановили позитивний зв'язок між витратною ефективністю та ринковою вартістю підприємства, а також довели, що франчайзингові, недиверсифіковані та міжнародні ресторани компанії демонструють вищий рівень витратної ефективності порівняно з нефраншизованими, диверсифікованими та суто національними мережами [30]. Це дослідження є вагомим аргументом на користь того, що організаційно-правова форма ведення бізнесу (франчайзинг, вертикальна інтеграція) є самостійним чинником економічної ефективності, який має враховуватися при розробці рекомендацій для підприємств ресторанного господарства.

F. Angelini, M. Castellani та співавтори дослідили ефективність преміального сегмента ресторанного бізнесу на прикладі італійських закладів високої кухні і з'ясували, що в цьому сегменті традиційні показники операційної ефективності повинні розглядатися у поєднанні з показниками якості обслуговування та репутаційним капіталом закладу (наявність зірок Мішлен, оцінки ресторанних критиків), оскільки саме репутаційні чинники значною мірою визначають ціннову премію та відповідно фінансовий результат діяльності закладу [21]. Це підтверджує загальну тезу про те, що для ресторанного бізнесу економічна ефективність і конкурентоспроможність є тісно взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями: підприємство може демонструвати високу операційну ефективність за низької ринкової впізнаваності, і навпаки.

**Висновки.** Проведений огляд методичних підходів до оцінки економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу дає підстави для таких висновків. По-перше, сучасна методологія оцінки пройшла еволюцію від простих коефіцієнтних розрахунків до складних граничних моделей, кожна з яких має власну сферу застосування та обмеження. По-друге, економічна ефективність і конкурентоспроможність, хоча й тісно взаємопов'язані категорії, не є тотожними: як показало дослідження L.F. Mendieta-Penalver та співавторів, висока операційна ефективність підприємства не завжди трансформується в конкурентну перевагу без урахування зовнішніх ринкових чинників [31]. По-третє, для цілей практичного аналізу доцільним є поєднання кількох методичних підходів: традиційного коефіцієнтного аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства – для первинної

діагностики фінансового стану; елементів SWOT-аналізу та моделі конкурентних переваг – для якісної оцінки ринкової позиції підприємства; а також адаптованих елементів граничного аналізу (спрощеної версії показників відносної ефективності за методологією, близькою до DEA) – для порівняльної оцінки ефективності досліджуваного підприємства відносно основних конкурентів. Такий комбінований методичний підхід дає змогу поєднати простоту й доступність вітчизняної облікової бази з методологічною виваженістю сучасних зарубіжних напрацювань у сфері оцінки ефективності підприємств індустрії гостинності.

Застосування розглянутого зарубіжного методичного інструментарію до умов українського готельно-ресторанного бізнесу потребує суттєвого коригування з урахуванням специфіки національного економічного середовища. По-перше, більшість вітчизняних підприємств готельно-ресторанної сфери належать до категорії малого й середнього бізнесу, що обмежує доступність деталізованої фінансової звітності, необхідної для побудови повноцінних DEA- та SFA-моделей за міжнародними стандартами. По-друге, керівники структурних підрозділів готельно-ресторанного бізнесу та туризму стикаються з низкою криз, спричинених соціальними, фінансово-економічними, політичними та виробничо-технологічними факторами зовнішнього середовища, вплив яких є особливо відчутним в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України, що додатково ускладнює застосування статичних методик оцінки ефективності, розроблених для стабільних ринкових умов. По-третє, вітчизняні дослідження здебільшого зосереджені на якісному аналізі чинників конкурентоспроможності або на окремих управлінських інструментах її підвищення, тоді як комплексні кількісні моделі граничного аналізу, які активно застосовуються в зарубіжній практиці [22; 25; 27; 31; 32; 33], поки що не набули широкого поширення у вітчизняних дослідженнях готельно-ресторанного бізнесу, що створює методологічну прогалину та водночас – поле для подальшого наукового пошуку.

#### Список літератури

1. Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу. Навч. посіб., 2018. 360 с. URL: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Н.П.Басюк-Економіка-готельно-ресторанного-бізнесу.pdf>
2. Ващенко А.А. Ефективність виробничо-господарської діяльності в механізмі управління промисловими підприємствами. *Економічний вісник*. 2014. №1. С. 80-87. URL: [https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh\\_article=770](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh_article=770)
3. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
4. Давидюк Ю.В., Шокот К.М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 266-272. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/45.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/45.pdf)
5. Камінська І.М., Ковальчук Н.В., Демидович А.С. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. Вип. 2. С. 79-87. URL: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2021\\_2\\_12](https://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_12)
6. Кваско А.В., Шендерівська Л.П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Секція: Економічні науки*.

2022. Вип. 46. С.16-22. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-3>
7. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 472 с. URL: [https://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/31\\_Malska\\_hotel%20business.pdf](https://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/31_Malska_hotel%20business.pdf)
  8. Малюга Л. Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 216-219. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/5\\_ukr/38.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/38.pdf)
  9. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2000. №6. С. 24-32.
  10. Миронова М.І., Миронов Ю.Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції» (16-17 квітня 2020 р.). Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517-520. URL: [https://tourlib.net/statii\\_ukr/myronova2.htm](https://tourlib.net/statii_ukr/myronova2.htm)
  11. Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Вісник ЗДА*. 2016. Вип. 1. С. 7-13. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_082.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_082.pdf)
  12. Мушнікова С.А., Аберніхіна І.Г. Збалансована система показників як основа формування економічного потенціалу підприємств. *Бізнес-інформ*. 2025. №6. С. 127-133. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2025-6\\_0-pages-127\\_133.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-127_133.pdf)
  13. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2016. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142>
  14. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. 4-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2003. 348 с. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechayuk.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechayuk.htm)
  15. Онокало В.Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 641-644. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/108.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/108.pdf)
  16. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки*. 2003. Том 21. С. 59-65. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content>
  17. Ткачук Г.Ю. Підходи до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. Вип. 1 (31). С. 366-378. URL: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo\\_2015\\_1\\_26](https://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2015_1_26)
  18. Турило А.М., Турило А.А. Подальше дослідження сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №3. С. 152-157.
  19. Фонарьова Т.А., Бушуєв К.М. Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/303/291>
  20. Alberca P., Parte L. Operational efficiency evaluation of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 30, No. 3. P. 1959-1977. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0547>
  21. Angelini F., Castellani M. et al. Efficiency and Quality: An Empirical Analysis of Italian Fine Dining Restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1080/15378020.2025.2487947>
  22. Arbelo A., Arbelo-Perez M., Perez-Gomez P. Estimation of Profit Efficiency in the Hotel Industry Using a Bayesian Stochastic Frontier Model. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2018. No. 59(4). 364-375. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324020779\\_Estimation\\_of\\_Profit\\_Efficiency\\_in\\_the\\_Hotel\\_Industry\\_Using\\_a\\_Bayesian\\_Stochastic\\_Frontier\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/324020779_Estimation_of_Profit_Efficiency_in_the_Hotel_Industry_Using_a_Bayesian_Stochastic_Frontier_Model)
  23. Baker M., Riley M. New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions. *International Journal of Hospitality Management*. 1994. Vol. 13. P. 297-311. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/027843199490068X>
  24. Boto-Garcia D., Demydyuk G. V., Carlbach M. What explains profit inefficiency in the restaurant industry? Evidence from Sweden. *Tourism Economics*. 2025. Vol. 31, No. 8. P. 1572-1597. [https://www.researchgate.net/publication/386385792\\_What\\_explains\\_profit\\_inefficiency\\_in\\_the\\_restaurant\\_industry\\_Evidence\\_from\\_Sweden](https://www.researchgate.net/publication/386385792_What_explains_profit_inefficiency_in_the_restaurant_industry_Evidence_from_Sweden)
  25. Deng Y., Veiga H., Wiper M. P. Efficiency evaluation of hotel chains: a Spanish case study. *SERIEs*. 2019. Vol. 10. P. 115-139. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13209-019-0188-6>
  26. Enz C.A. Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 704 p. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/hospitality-strategic-management-concepts-and-cases-second-edition1-1pdf/265431343>
  27. Guetat H., Jarbouli S., Boujelbene Y. Evaluation of hotel industry performance and corporate governance: A stochastic frontier analysis. *Tourism Management Perspectives*. 2015. Vol. 15. URL: [https://www.researchgate.net/publication/283432889\\_Evaluation\\_of\\_hotels\\_performance\\_and\\_corporate\\_governance\\_mechanisms\\_Empirical\\_evidence\\_from\\_the\\_Tunisian\\_context](https://www.researchgate.net/publication/283432889_Evaluation_of_hotels_performance_and_corporate_governance_mechanisms_Empirical_evidence_from_the_Tunisian_context)
  28. Hayes D.K., Ninemeier J.D., Miller A.A. Hotel Operations Management. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education, 2016. 576 p. <https://ru.scribd.com/document/1021634277/Hotel-Operations-Management-3rd-Edition-by-David-K-Hayes-full-chapters-instantly>
  29. Josimovic M., Cockalo D., Osmanovic S., Cvjetkovic M., Radivojevic N. The Influence of Competitiveness Factors on Sustainable Business Performance in the Hotel Industry. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 5. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2277>
  30. Kwana F., Tse E., Lee H. Cost efficiency and firm value in the U.S. restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1080/15378020.2025.2526904>
  31. Mendieta-Penalver L. F., Perles-Ribes J. F., Ramon-Rodriguez A. B., Such-Devesa M. J. Is hotel efficiency necessary for tourism destination competitiveness? An integrated approach. *Tourism Economics*. 2018. Vol. 24, No. 1. P. 3-26. URL: <https://rua.ua.es/entities/publication/1afec144-477d-4c35-84fa-d9fb93b8edfc>
  32. Poldrugovac K., Tekavcic M., Jankovic S. Efficiency in the hotel industry: an empirical examination of the most influential factors. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. 2016. Vol. 29, No. 1. P. 583-597. URL: [https://www.researchgate.net/publication/303794594\\_Efficiency\\_in\\_the\\_hotel\\_industry\\_An\\_empirical\\_examination\\_of\\_the\\_most\\_influential\\_factors](https://www.researchgate.net/publication/303794594_Efficiency_in_the_hotel_industry_An_empirical_examination_of_the_most_influential_factors)
  33. Sanjeev G. M. Measuring efficiency of the hotel and restaurant sector: the case of India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2007. Vol. 19, No. 5. P. 378-387. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235315198\\_Measuring\\_efficiency\\_of\\_the\\_hotel\\_and\\_restaurant\\_sector\\_the\\_case\\_of\\_India](https://www.researchgate.net/publication/235315198_Measuring_efficiency_of_the_hotel_and_restaurant_sector_the_case_of_India)
  34. Tsai H., Song H., Wong K.K.F. Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2009. Vol. 26, No. 5-6. P. 522-546. URL: [https://www.researchgate.net/publication/48259444\\_Tourism\\_and\\_hotel\\_competitiveness\\_research](https://www.researchgate.net/publication/48259444_Tourism_and_hotel_competitiveness_research)

## References (transliterated)

1. Basiuk T.P., Keranchuk T.L. (2018) Ekonomika hotelno-restorannoho biznesu. Navch. Posib, 360 p. <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/H.II.Basjuk-Ekonomika-gotельно-ресторанного-бізнесу.pdf>
2. Vashchenko A.A. (2014) Efektyvnist vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti v mekhanizmi upravlinnia promyslovymy pidpryemstvamy. Ekonomichnyi visnyk, 1, 80-87, [https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh\\_article=770](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh_article=770)
3. Hetman O. O., Shapoval V. M. (2010) Ekonomika pidpryemstva: navch. posib. 2-he vyd. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 488 p.
4. Davydiuk Yu.V., Shokot K.M. (2016) Stratehichni pidkhody do pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstv hotelnoho biznesu. Ekonomika ta suspilstvo, vol. 7, 266-272. [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/45.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/45.pdf)
5. Kaminska I.M., Kovalchuk N.V., Demydovych A.S. (2021) Teoretyko-metodychni pidkhody do analizu efektyvnosti diialnosti pidpryemstva. Ekonomichnyi forum, vol. 2, 79-87 [https://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2021\\_2\\_12](https://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_12)
6. Kvasko A.V., Shenderivska L.P. (2022) Efektyvnist operatsiinoi diialnosti pidpryemstva ta yii otsiniuvannia. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Sektsiia: Ekonomichni nauky, vol. 46, 16-22. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-3>
7. Malska M. P., Pandiak I. H. (2009) Hotelnyi biznes: teoriia ta praktyka: pidruchnyk. 3-te vyd. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 472 p. [https://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/31\\_Malska\\_hotel%20business.pdf](https://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/31_Malska_hotel%20business.pdf)

8. Maliuha L. (2016). Formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnoho hospodarstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 5, 216-219. [https://economyandsociety.in.ua/journals/5\\_ukr/38.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/38.pdf)
9. Markina I.A. (2000). Metodolohichni pytannia efektyvnosti upravlinnia. *Finansy Ukrainy*, 6, 24-32.
10. Myronova M.I., Myronov Yu.B. (2020) Pokaznyky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv industrii hostynnosti. *Materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. «Suchasni tekhnologii menedzhmentu, informatsiine, finansove ta oblikove zabezpechennia rozvytku ekonomiky v umovakh yevrointehratsii»* (16-17.04.2020). Cherkasy: Skhidnoievropeyskyi universytet ekonomiky i menedzhmentu, 517-520. [https://tourlib.net/statti\\_ukr/myronova2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/myronova2.htm)
11. Morshchenok T.S., Biliak O.M. (2016) Ohliad pidkhodiv do vyznachennia ekonomichnoi sutnosti poniattia «efektyvnist». *Visnyk ZDIA*, vol. 1, 7-13. [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_082.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_082.pdf)
12. Mushynkova S.A., Abermikhina I.H. (2025) Zbalansovana systema pokaznykiv yak osnova formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv. *Biznes-inform*, 6, 127-133. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2025-6\\_0-pages-127\\_133.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-127_133.pdf)
13. Nahaiuk D.V. (2016) Osnovni chynnyky, shcho formuiut konkurentospromozhnist pidpriemstv restorannoho hospodarstva. *Efektyvna ekonomika*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142>
14. Nechaiuk L.I., Telesh N.O. (2003) Hotelno-restoranni biznes: menedzhment: navch. posib. 4-te vyd. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 348 p. [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechuk.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechuk.htm)
15. Onokalo V.H. (2017) Teoretychni aspekty efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta pidkhody do yii otsinky. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 13, 641-644. [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/108.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/108.pdf)
16. Pan L.V. (2003) Zbalansovana systema pokaznykiv (Balanced Scorecard) yak instrument efektyvnoho upravlinnia stratehiieiu orhanizatsii. *Naukovi zapysky*, 21, 59-65. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content>
17. Tkachuk H.Yu. (2015) Pidkhody do otsinky efektyvnosti hospodarskoi diialnosti pidpriemstva. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 1 (31), 366-378. [https://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo\\_2015\\_1\\_26](https://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2015_1_26)
18. Turylo A.M., Turylo A.A. (2004) Podalshe doslidzhennia sutnosti ekonomichnoi efektyvnosti ta klasyfikatsiia yii vydiv. *Aktualni problemy ekonomiky*, 3, 152-157.
19. Fonarova T.A., Bushuiev K.M. (2021) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukrainskykh pidpriemstv industrii hostynnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/303/291>
20. Alberca P., Parte L. (2018) Operational efficiency evaluation of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, 3, 1959-1977. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0547>
21. Angelini F., Castellani M. et al. (2025) Efficiency and Quality: An Empirical Analysis of Italian Fine Dining Restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*. <https://doi.org/10.1080/15378020.2025.2487947>
22. Arbelo A., Arbelo-Perez M., Perez-Gomez P. (2018) Estimation of Profit Efficiency in the Hotel Industry Using a Bayesian Stochastic Frontier Model. *Comell Hospitality Quarterly*, 59(4), 364-375. [https://www.researchgate.net/publication/324020779\\_Estimation\\_of\\_Profit\\_Efficiency\\_in\\_the\\_Hotel\\_Industry\\_Using\\_a\\_Bayesian\\_Stochastic\\_Frontier\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/324020779_Estimation_of_Profit_Efficiency_in_the_Hotel_Industry_Using_a_Bayesian_Stochastic_Frontier_Model)
23. Baker M., Riley M. (1994) New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 13, 297-311. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/027843199490068X>
24. Boto-Garcia D., Demydyuk G. V., Carlback M. (2025) What explains profit inefficiency in the restaurant industry? Evidence from Sweden. *Tourism Economics*, vol. 31, 8, 1572-1597. [https://www.researchgate.net/publication/386385792\\_What\\_explains\\_profit\\_inefficiency\\_in\\_the\\_restaurant\\_industry\\_Evidence\\_from\\_Sweden](https://www.researchgate.net/publication/386385792_What_explains_profit_inefficiency_in_the_restaurant_industry_Evidence_from_Sweden)
25. Deng Y., Veiga H., Wiper M. P. (2019) Efficiency evaluation of hotel chains: a Spanish case study. *SERIEs*, vol. 10, 115-139. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13209-019-0188-6>
26. Enz C.A. (2009) *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 704 p. <https://www.slideshare.net/slideshow/hospitality-strategic-management-concepts-and-cases-second-edition1-1pdf/265431343>
27. Guetat H., Jarbou S., Boujelbene Y. (2015) Evaluation of hotel industry performance and corporate governance: A stochastic frontier analysis. *Tourism Management Perspectives*, vol. 15. [https://www.researchgate.net/publication/283432889\\_Evaluation\\_of\\_hotels\\_performance\\_and\\_corporate\\_governance\\_mechanisms\\_Empirical\\_evidence\\_from\\_the\\_Tunisian\\_context](https://www.researchgate.net/publication/283432889_Evaluation_of_hotels_performance_and_corporate_governance_mechanisms_Empirical_evidence_from_the_Tunisian_context)
28. Hayes D.K., Ninemeier J.D., Miller A.A. (2016) *Hotel Operations Management*. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education, 576 p. <https://ru.scribd.com/document/1021634277/Hotel-Operations-Management-3rd-Edition-by-David-K-Hayes-full-chapters-instantly>
29. Josimovic M., Cockalo D., Osmanovic S., Cvjetkovic M., Radivojevic N. (2025) The Influence of Competitiveness Factors on Sustainable Business Performance in the Hotel Industry. *Sustainability*, vol. 17, 5. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2277>
30. Kwansa F., Tse E., Lee H. (2025) Cost efficiency and firm value in the U.S. restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*. <https://doi.org/10.1080/15378020.2025.2526904>
31. Mendieta-Penalver L. F., Perles-Ribes J. F., Ramon-Rodriguez A. B., Such-Devesa M. J. (2018) Is hotel efficiency necessary for tourism destination competitiveness? An integrated approach. *Tourism Economics*, vol. 24, 1, 3-26. <https://rua.ua.es/entities/publication/1afec144-477d-4c35-84fa-d9fb93b8edfc>
32. Poldrugovac K., Tekavcic M., Jankovic S. (2016) Efficiency in the hotel industry: an empirical examination of the most influential factors. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, vol. 29, 1, 583-597. [https://www.researchgate.net/publication/303794594\\_Efficiency\\_in\\_the\\_hotel\\_industry\\_An\\_empirical\\_examination\\_of\\_the\\_most\\_influential\\_factors](https://www.researchgate.net/publication/303794594_Efficiency_in_the_hotel_industry_An_empirical_examination_of_the_most_influential_factors)
33. Sanjeev G.M. (2007) Measuring efficiency of the hotel and restaurant sector: the case of India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 19, 5, 378-387. [https://www.researchgate.net/publication/235315198\\_Measuring\\_efficiency\\_of\\_the\\_hotel\\_and\\_restaurant\\_sector\\_the\\_case\\_of\\_India](https://www.researchgate.net/publication/235315198_Measuring_efficiency_of_the_hotel_and_restaurant_sector_the_case_of_India)
34. Tsai H., Song H., Wong K.K.F. (2009) Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 26, 5-6, 522-546. [https://www.researchgate.net/publication/48259444\\_Tourism\\_and\\_hotel\\_competitiveness\\_research](https://www.researchgate.net/publication/48259444_Tourism_and_hotel_competitiveness_research)

Надійшла (received) 14.06.2026

Прийнята до друку (accepted) 28.07.2026

Опублікована (published) 29.07.2026

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Журило Ірина Валентинівна (Zhurylo Iryna)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральнотуркранський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1445-6370>; e-mail: zhuryloiv@gmail.com

**Романюк Людмила Михайлівна (Romaniuk Liudmila)** – кандидат економічних наук, доцент, м. Відень, Австрія; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1980-4047>; e-mail: ljudymla.romaniuk@gmail.com

**Запірченко Людмила Дмитрівна (Zapirchenko Liudmila)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральнотуркранський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6335-1321>; e-mail: zapirchenko2020@gmail.com