

DOI: 10.26565/2310-9513-2023-18-08

УДК 338.48: 640.4

## ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

**Ніколайчук Ольга Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедра технологій в ресторанному господарстві,  
готельно-ресторанної справи та підприємництва  
Донецький національний університет економіки та  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського  
50005, м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16  
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua  
Контактний телефон: +38-096-456-17-50  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>

У сучасних умовах розвиток вітчизняної готельно-ресторанної індустрії супроводжується значними проблемами, які спричинені пандемією COVID-19 та повномасштабною війною з російською федерацією, що обумовлює необхідність пошуку перспективних напрямів розвитку та розробку планів її відновлення у післявоєнний період. Предметом дослідження в статті є стратегія розвитку готельно-ресторанної індустрії України. Метою статті є оцінка стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України й обґрунтування на цій основі заходів щодо імплементації стратегії розвитку галузі в умовах повоєнного відновлення. Методи дослідження: діалектичний метод, загальнонаукові методи: аналіз, синтез, таксономічний аналіз, систематизація, узагальнення, (для проведення аналізу об'єкту дослідження), абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків), графічні й табличні методи (для візуалізації результатів дослідження). Отримано такі результати: Запропоновано модель таксономічного аналізу стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії. Визначено таксономічні коефіцієнти стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України. Зафіксовано циклічність у розвитку готельно-ресторанної індустрії України. Особливо негативні зміни у галузі зафіксовані у 2022 р. внаслідок повномасштабної війни, що можна ідентифікувати як кризовий стан розвитку галузі. Висновки: проведене дослідження дозволило запропонувати стратегічні напрями розвитку готельно-ресторанної індустрії України у повоєнний період. Вищезазначені заходи дозволять реалізувати потрібні стратегічні зміни готельно-ресторанної індустрії, сприятимуть відбудові національної економіки та генерування додаткових фінансових потоків, що дозволить посилити вплив проєктів відновлення галузі на соціально-економічний розвиток держави.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, готельно-ресторанна індустрія, таксономічний аналіз, управлінські рішення, повоєнне відновлення.

**Як цитувати:** Ніколайчук О.А. Оцінка стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2023. № 18. С. 74–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-08>

**In cites:** Nikolaichuk O. (2023) Evaluation of the development strategy of the hotel and restaurant industry of Ukraine. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (18), P. 74–83. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-08> (in Ukrainian)

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвиток вітчизняної готельно-ресторанної індустрії супроводжується значними проблемами, які спричинені пандемією COVID-19 та повномасштабною війною з російською федерацією. Нині ключовим завданням для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу України є виживання, пошук перспективних напрямів розвитку, розробка планів відновлення у післявоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різних аспектів стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії присвячені праці багатьох відомих вітчизняних і закордонних вчених.

М. Олсен та А. Ропер [1] проводили дослідження стратегії в чотирьох основних сферах – стратегічне планування, конкуренція та конкурентні переваги, інтернаціоналізація та впровадження стратегії. Докторське дослідження С. Шмельцер [2], проведене в трьох рестораних фірми США, є емпіричним дослідженням реалізації стратегії в галузі гостинності. Подальші дослідження щодо реалізації стратегії в галузі були проведені Л. Хван і А. Локвуд [3], які вивчали заклади гостинності та туризму, щоб розкрити проблеми впровадження найкращих практик у сфері гостинності та туризму. Д. Гурсой та Н. Суонгер [4] емпірично дослідили управлінські перспективи внутрішніх стратегічних факторів, які можуть вплинути на фінансові показники діяльності компаній у сфері гостинності та туризму.

У дослідженні Л. Д. Завідної [5] розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти стратегій розвитку готельного підприємства, змодельовано процес управління стратегічним розвитком готельного підприємства. У статті О.В. Декалюк [6] узагальнено стратегії управління готельно-ресторанним підприємством, проаналізовано корпоративні стратегії та визначено ефективність їх реалізації на підприємствах індустрії гостинності. У статті Милько І.П. [7] розроблено концептуальні засади стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України; запропоновано структуру стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу країни. У статті [8] використані основні стратегії розвитку підприємницької діяльності в готельному бізнесі за кордоном та в Україні. У статті [9] проаналізовані показники розвитку сфери послуг в умовах війни, запропоновано напрями стратегічного відновлення для готельно-ресторанних та туристичних підприємств.

Аналіз наукової літератури свідчить про різномановитість підходів щодо оцінки стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії. Віддаючи належне внеску дослідників у розбудову наукового питання оцінки розвитку готельно-ресторанної індустрії, слід зауважити, що у сучасний час спостерігається недостатність наукових досліджень щодо особливостей формування стратегії розвитку готель-

но-ресторанної індустрії в Україні в умовах повоєнного відновлення.

**Мета статті.** Метою дослідження є оцінка стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України й обґрунтування на цій основі заходів щодо імплементації стратегії розвитку галузі в умовах повоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Контент-аналіз наукової літератури дав змогу встановити відсутність загальноприйнятних методик оцінки стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії. В існуючих методиках пропонується різний склад показників та не містяться орієнтири інтегрального показника рівня стратегії розвитку, що ускладнює аналітичні та управлінські процедури. На основі аналізу літературних джерел, експертної оцінки та наявної інформаційної бази за даними Державної служби статистики України нами було запропоновано методичний підхід до оцінювання стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії за допомогою методу таксономічного аналізу, що здійснюється з метою ідентифікації передумов її формування [10]. З врахуванням індикаторів ключових напрямів, що мають вплив на стратегічні орієнтири розвитку готельно-ресторанної індустрії, нами запропоновано концептуальну дескриптивну модель таксономічного аналізу стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії, яка представлена на рис. 1.

Ключовими компонентами, що забезпечують ефективну стратегію розвитку готельно-ресторанної індустрії є структурна, масштабу виробничої діяльності, маркетингова, кадрова, інвестиційної привабливості та фінансової результативності. Перелік індикаторів для діагностики стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії за домінуючими напрямами наведений у табл. 1. Пропонований перелік компонентів є універсальним та може бути використаний для діагностики стратегії розвитку будь-якого виду економічної діяльності.

Для інтерпретації та аналізу отриманих результатів оцінювання на основі визначеного рівня стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії використано шкалу інтервалів інтегрального показника.

Залежно від кількісного значення інтегрального показника стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії запропоновано поділ на чотири зони, які відповідають різним станам розвитку галузі та для яких встановлено відповідні стратегії та управлінські рішення щодо їх реалізації: високий рівень розвитку (значення інтегрального показника 0,75-1,0) – стратегія зростання, яка передбачає рішення з акцентом на удосконалення та проактивні заходи; достатній рівень розвитку (значення інтегрального показника 0,5-0,74) – стратегія реструктуризації, згідно з якою необхідним є проведення

активних заходів за усіма складовими; задовільний рівень розвитку (значення інтегрального показника 0,25-0,49) – стратегія стабілізації з акцентом на адаптацію до змін зовнішнього середовища; кризовий рівень розвитку (значення інтегрального показника 0-0,24) – стратегія виживання, яка передбачає проведення антикризових змін, які стосуються необхідних заходів щодо протистояння дестабілізуючим факторам розвитку різного виду.

Використовуючи запропоновану концептуальну дескриптивну модель таксономічного аналізу, нами було проаналізовано розвиток готельно-ресторанної індустрії України за 2013-2022 рр. та визначено таксономічні коефіцієнти стратегії розвитку. Вихідна інформація наведена у табл. 1.

У зв'язку з тим, що елементи матриці спостережень мають різні одиниці виміру, було проведено процедуру стандартизації, результати якої представлено

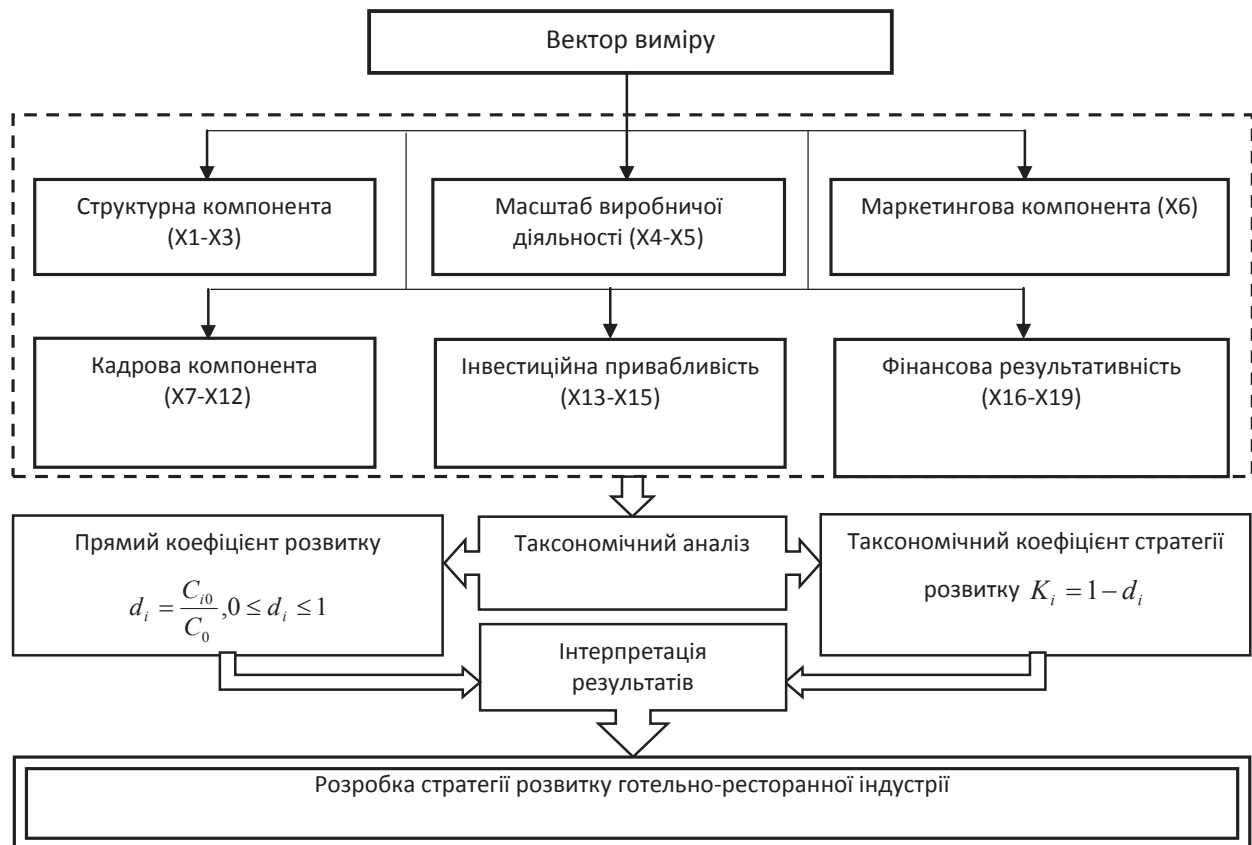


Рис. 1. Концептуальна дескриптивна модель таксономічного аналізу стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії  
Джерело: побудовано автором

Fig. 1. Conceptual descriptive model of taxonomic analysis of hotel and restaurant industry development strategy  
Source: constructed by the author

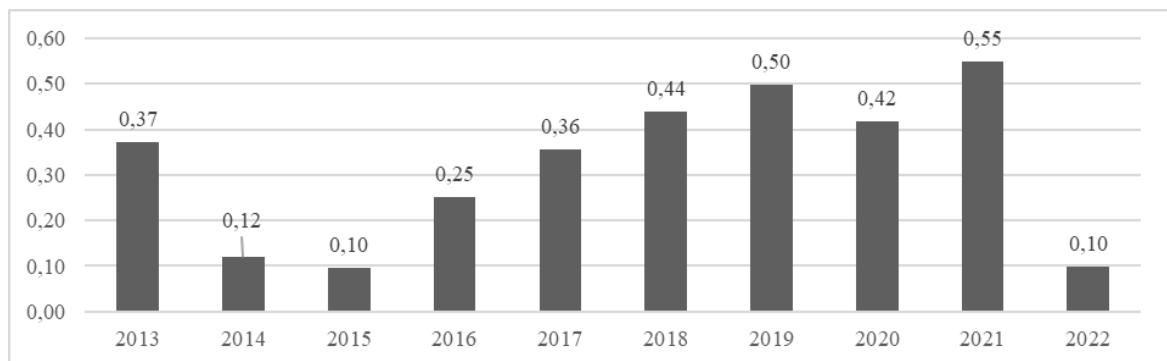


Рис. 2. Інтегральний показник стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України у 2013-2022 рр.  
Джерело: побудовано автором

Fig. 2. Integral indicator of the development strategy of the hotel and restaurant industry of Ukraine in 2013-2022.  
Source: constructed by the author

Таблиця 1

Table 1

**Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України**  
**Source data for calculating the taxonomic indicator of the development strategy of the hotel and restaurant industry of Ukraine**

| Рік  | X1                                      | X2                                                                                                  | X3                                                                                                                  | X4                                                                             | X5                                 | X6                                                                               | X7                                                              | X8                                                   | X9                                                    | X10                                                                                                                  | X11                                                            | X12                                                                                                    | X13                                                                        | X14                                  | X15                                        | X16                                           | X17                                                                       | X18                                                                 | X19                                                                              |
|------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|      | Кількість суб'єктів господарювання, од. | Частка кількості суб'єктів за даним видом економічної діяльності у загальній кількості суб'єктів, % | Частка фізичних осіб-підприємців до загального показника суб'єктів господарювання в відповідному виду діяльності, % | Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис. \$ | Частка виробництва галузі у ВВП, % | Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис. \$ | Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб | Продуктивність праці 1 зайнятого працівника, тис. \$ | Витрати на персонал суб'єктів господарювання, тис. \$ | Середньомісячна зарплата 1 зайнятого працівника у суб'єктів господарювання за даним видом економічної діяльності, \$ | Співвідношення середньомісячної та мінімальної зарплати, коеф. | Коефіцієнт зіставлення темпів росту продуктивності праці та темпів росту зарплати (2013 рік – базовий) | Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання, тис. \$ | Частка доданої вартості у виручці, % | Капітальні інвестиції підприємств, тис. \$ | Чистий прибуток (збиток) підприємств, тис. \$ | Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, % | Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, % | Частка підприємств, які одержали прибуток, до загальної кількості підприємств, % |
| 2013 | 52077                                   | 3,0                                                                                                 | 80,6                                                                                                                | 2414728,8                                                                      | 1,32                               | 3793627,8                                                                        | 267487                                                          | 9,03                                                 | 763989,8                                              | 238,01                                                                                                               | 1,66                                                           | 1,00                                                                                                   | 874807,4                                                                   | 23,06                                | 300203,928                                 | -177245,7                                     | -2,8                                                                      | -6,8                                                                | 58,4                                                                             |
| 2014 | 57553                                   | 3,0                                                                                                 | 86,3                                                                                                                | 1065359,7                                                                      | 1,06                               | 1439378,0                                                                        | 213197                                                          | 5,00                                                 | 300001,1                                              | 117,26                                                                                                               | 1,52                                                           | 1,12                                                                                                   | 356823,8                                                                   | 24,79                                | 89419,0355                                 | -421436,4                                     | -25,8                                                                     | -28,9                                                               | 58,5                                                                             |
| 2015 | 58436                                   | 3,0                                                                                                 | 86,8                                                                                                                | 877207,7                                                                       | 0,96                               | 1331012,3                                                                        | 195194                                                          | 4,49                                                 | 224778,9                                              | 95,96                                                                                                                | 1,72                                                           | 1,23                                                                                                   | 294300,2                                                                   | 22,11                                | 49270,7875                                 | -314783,4                                     | -17,3                                                                     | -22,6                                                               | 71,6                                                                             |
| 2016 | 57696                                   | 3,1                                                                                                 | 88,7                                                                                                                | 1041575,1                                                                      | 1,12                               | 1469273,4                                                                        | 207863                                                          | 5,01                                                 | 217569,9                                              | 87,22                                                                                                                | 1,54                                                           | 1,51                                                                                                   | 419021,7                                                                   | 28,52                                | 58745,7031                                 | -77464,4                                      | -0,8                                                                      | -6,5                                                                | 71,4                                                                             |
| 2017 | 57578                                   | 3,2                                                                                                 | 87,3                                                                                                                | 1416340,6                                                                      | 1,26                               | 1840795,6                                                                        | 224220                                                          | 6,32                                                 | 301828,3                                              | 112,18                                                                                                               | 0,93                                                           | 1,48                                                                                                   | 571466,7                                                                   | 31,04                                | 77561,1278                                 | 66672,2                                       | 7,8                                                                       | 5,0                                                                 | 69,3                                                                             |
| 2018 | 61761                                   | 3,4                                                                                                 | 87,8                                                                                                                | 1730940,9                                                                      | 1,32                               | 2337921,9                                                                        | 269741                                                          | 6,42                                                 | 386658,3                                              | 119,45                                                                                                               | 0,99                                                           | 1,42                                                                                                   | 645541,5                                                                   | 27,61                                | 91975,9926                                 | 86428,7                                       | 8,6                                                                       | 5,8                                                                 | 71,1                                                                             |
| 2019 | 69689                                   | 3,6                                                                                                 | 88,7                                                                                                                | 2165131,9                                                                      | 1,40                               | 3017950,5                                                                        | 281789                                                          | 7,68                                                 | 469452,8                                              | 138,83                                                                                                               | 0,86                                                           | 1,46                                                                                                   | 720573,3                                                                   | 23,88                                | 93552,8682                                 | 164558,3                                      | 10,1                                                                      | 9,3                                                                 | 70,5                                                                             |
| 2020 | 71748                                   | 3,6                                                                                                 | 89,3                                                                                                                | 1843435,1                                                                      | 1,22                               | 2373039,7                                                                        | 247965                                                          | 7,43                                                 | 355923,5                                              | 119,61                                                                                                               | 0,71                                                           | 1,64                                                                                                   | 665267,4                                                                   | 28,03                                | 70026,4286                                 | -157516,0                                     | 4,3                                                                       | 1,5                                                                 | 58,7                                                                             |
| 2021 | 69775                                   | 3,6                                                                                                 | 89,2                                                                                                                | 2900677,1                                                                      | 1,44                               | 3973530,3                                                                        | 250489                                                          | 11,58                                                | 440799,4                                              | 146,65                                                                                                               | 0,66                                                           | 2,08                                                                                                   | 997356,1                                                                   | 25,10                                | 100057,37                                  | 169489,7                                      | 0,3                                                                       | -0,3                                                                | 63,4                                                                             |
| 2022 | 57734                                   | 3,3                                                                                                 | 91,7                                                                                                                | 784839,6                                                                       | 0,54                               | 1060594,0                                                                        | 179197                                                          | 4,38                                                 | 237463,0                                              | 110,43                                                                                                               | 0,61                                                           | 1,05                                                                                                   | 294845,1                                                                   | 27,80                                | 59494,9167                                 | -245975,9                                     | -6,0                                                                      | -8,6                                                                | 55,5                                                                             |

Джерело: складено автором за даними [11]  
Source: compiled by the author based on data [11]

Таблиця 2

Table 2

## Матриця стандартизованих показників

## Matrix of standardized indicators

|                                                              | X1          | X2          | X3          | X4          | X5          | X6          | X7          | X8          | X9          | X10         | X11         | X12         | X13         | X14         | X15         | X16         | X17         | X18         | X19         |
|--------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2013                                                         | -1,40       | -0,95       | -2,42       | 1,11        | 0,57        | 1,48        | 0,97        | 1,00        | <b>2,40</b> | <b>2,59</b> | 1,22        | -1,24       | 1,20        | -1,11       | <b>2,77</b> | -0,42       | -0,06       | -0,13       | -0,98       |
| 2014                                                         | -0,58       | -1,13       | -0,46       | -0,78       | -0,40       | -0,80       | -0,59       | -0,76       | -0,43       | -0,27       | 0,90        | -0,86       | -0,94       | -0,50       | -0,13       | -1,60       | -2,03       | -1,91       | -0,97       |
| 2015                                                         | -0,45       | -1,20       | -0,29       | -1,05       | -0,76       | -0,90       | -1,11       | -0,98       | -0,88       | -0,77       | <b>1,36</b> | -0,51       | -1,19       | -1,44       | -0,68       | -1,08       | -1,30       | -1,40       | <b>1,03</b> |
| 2016                                                         | -0,56       | -0,69       | 0,36        | -0,82       | -0,18       | -0,77       | -0,74       | -0,75       | -0,93       | -0,98       | 0,95        | 0,36        | -0,68       | 0,82        | -0,55       | 0,06        | 0,11        | -0,11       | 1,00        |
| 2017                                                         | -0,58       | -0,32       | -0,12       | -0,29       | 0,37        | -0,41       | -0,27       | -0,18       | -0,41       | -0,39       | -0,43       | 0,26        | -0,05       | <b>1,72</b> | -0,30       | 0,76        | 0,85        | 0,82        | 0,68        |
| 2018                                                         | 0,05        | 0,32        | 0,06        | 0,15        | 0,59        | 0,07        | 1,04        | -0,14       | 0,10        | -0,22       | -0,29       | 0,05        | 0,25        | 0,50        | -0,10       | 0,86        | 0,93        | 0,89        | 0,95        |
| 2019                                                         | 1,25        | 1,21        | 0,36        | 0,76        | 0,90        | 0,73        | <b>1,38</b> | 0,42        | 0,61        | 0,24        | -0,59       | 0,18        | 0,56        | -0,82       | -0,08       | 1,23        | <b>1,06</b> | <b>1,17</b> | 0,86        |
| 2020                                                         | <b>1,55</b> | <b>1,39</b> | 0,57        | 0,31        | 0,22        | 0,11        | 0,41        | 0,31        | -0,08       | -0,21       | -0,93       | 0,74        | 0,33        | 0,65        | -0,40       | -0,32       | 0,55        | 0,54        | -0,93       |
| 2021                                                         | 1,26        | 1,13        | 0,54        | <b>1,79</b> | <b>1,03</b> | <b>1,65</b> | 0,48        | <b>2,12</b> | 0,43        | 0,43        | -1,05       | <b>2,12</b> | <b>1,70</b> | -0,39       | 0,01        | <b>1,26</b> | 0,21        | 0,39        | -0,22       |
| 2022                                                         | -0,55       | 0,23        | <b>1,40</b> | -1,18       | -2,34       | -1,16       | -1,57       | -1,03       | -0,81       | -0,43       | -1,16       | -1,10       | -1,19       | 0,57        | -0,54       | -0,75       | -0,33       | -0,27       | -1,43       |
| Еталон (Z0)<br>(стимулятор<br>– max;<br>стимулятор<br>– min) | 1,55        | 1,39        | 1,40        | 1,79        | 1,03        | 1,65        | 1,38        | 2,12        | 2,40        | 2,59        | 1,36        | 2,12        | 1,70        | 1,72        | 2,77        | 1,26        | 1,06        | 1,17        | 1,03        |

Джерело: розраховано автором за даними [11]  
Source: calculated by the author based on data [11]

в табл. 2. Це дозволило визначити вектор-еталон: для факторів-стимуляторів – максимальне значення стандартизованого показника; для дестимуляторів – мінімальне значення. За обраними показниками-детермінантами стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії всі чинники є стимуляторами.

За отриманими даними еталонних значень ключових індикаторів стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії за 2013 – 2022 рр. визначено відстані між показником і еталоном (Ci0).

На наступному етапі розраховано таксономічні коефіцієнти стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України (Ki) за представленим алгоритмом (рис.1). Результати розрахунків наведено в табл. 3.

Динаміка інтегральних показників стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України у 2013-2022 рр. наведено на рис. 2.

Аналіз інтегрального показника стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України у 2013-2022 рр. свідчить про нерівномірний стан розвитку галузі. У 2013 році значення показника складає 0,37. Протягом 2014-2015 рр. показник знижувався, досягнувши мінімального значення за весь досліджуваний період у 2015 році 0,1. Ці тенденції пояснюються падінням туристичного потоку внаслідок анексії Криму, військових подій на Сході країни та складної соціально-економічної ситуації.

Починаючи з 2016 р. зафіксовано поступове зростання інтегрального показника стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України. У 2019 р. показник стратегії розвитку галузі досяг 0,5, що свідчить про достатній рівень розвитку. Однак у 2020 р. внаслідок пандемії та пов'язаних з нею карантинних обмежень у готельно-ресторанній індустрії України показник знизився до 0,42, що дає змогу інтерпретувати стан галузі як задовільний.

Найвище значення таксономічного показника за досліджуваний період спостерігалось у 2021 р. – 0,55, що свідчить про достатній рівень розвитку галузі. Але у 2022 р. через негативні зміни у галузі внаслідок повномасштабної війни показник скоротився до 0,1, що відповідає кризовому стану розвитку галузі. Тому необхідно розробити управлінські рішення щодо реалізації стратегії розвитку галузі на майбутній період, яка б дозволила нейтралізувати негативні явища зовнішнього середовища та подолати внутрішні проблеми суб'єктів господарювання готельно-ресторанної індустрії з акцентом на антикризові явища.

Питання щодо стратегічних напрямів розвитку готельно-ресторанної індустрії України у повоєнний період є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних вчених. Так, Бородіна О.А., Ляшенко В.І. [12] зазначають, що війна в Україні може стати тривалою, тому при розробці стратегії розвитку слід урахувати мирні потреби та початкові заходи для підготовки повноцінної повоєнної розбудови, переважно заходи щодо перетворення економіки з сировинної моделі на виробничу, інноваційну, енергонеалежну [12].

Ряд дослідників (Романова [13], Кушнірук [14], Алексєєва [15], Моци А., Шевчук С., Серєда, Н. [16]) у планах післявоєнного відновлення готельно-ресторанної індустрії України пропонують враховувати досвід країн, які зазнали втрат внаслідок воєнних дій чи кризових ситуацій, наприклад, Хорватії, Кіпру, Грузії та інших країн.

У статті авторського колективу Моци А., Шевчук С., Серєди Н. розкриті перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні, які включають розвиток нетрадиційних туризму; впровадження державних та міжнародних програм підтримки суб'єктів туристичної діяльності, збільшення зацікавленості іноземних туристів

Таблиця 3

**Визначення відстані між показником і еталоном**

Table 3

**Determination of the distance between the indicator and the standard**

| Рік  | $\sum_{i=1}^m (Z_j - Z_{0j})^2$ | Ci0   | C0    | di   | Ki   |
|------|---------------------------------|-------|-------|------|------|
| 2013 | 60,17                           | 7,76  | 12,33 | 0,63 | 0,37 |
| 2014 | 117,84                          | 10,86 | 12,33 | 0,88 | 0,12 |
| 2015 | 124,07                          | 11,14 | 12,33 | 0,90 | 0,10 |
| 2016 | 85,28                           | 9,23  | 12,33 | 0,75 | 0,25 |
| 2017 | 63,23                           | 7,95  | 12,33 | 0,64 | 0,36 |
| 2018 | 47,99                           | 6,93  | 12,33 | 0,56 | 0,44 |
| 2019 | 38,17                           | 6,18  | 12,33 | 0,50 | 0,50 |
| 2020 | 51,37                           | 7,17  | 12,33 | 0,58 | 0,42 |
| 2021 | 30,93                           | 5,56  | 12,33 | 0,45 | 0,55 |
| 2022 | 123,33                          | 11,11 | 12,33 | 0,90 | 0,10 |

Джерело: розраховано автором за даними [11]  
Source: calculated by the author based on data [11]

до пам'ятних маршрутів та повоєнних символічних місць; використання нових методів продажу туристичних послуг тощо [16]. Носирев О. вказує на необхідність проведення дієвої маркетингової кампанії на зовнішніх ринках у повоєнний період [17]. Банєва І.О. та Величко О.В. пропонують такі напрями повоєнного відновлення готельно-ресторанної індустрії: реалізація державних та міжнародних програм та проектів; впровадження інновацій; удосконалення у роботі логістичних ланцюгів, заходи щодо здорового способу життя; роз-

виток бюджетних послуг [19]. Значну увагу щодо відновлення та розвитку готельно-ресторанної індустрії приділено у Проекті Плану відновлення України [19].

Враховуючи пропозиції вітчизняних науковців та з врахуванням Проекту Плану відновлення України [19], нами запропоновані управлінські рішення щодо імплементації стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України в умовах повоєнного відновлення за основними компонентами (табл. 4).

Таблиця 4

**Заходи щодо імплементації стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України в умовах повоєнного відновлення**

Table 4

**Measures regarding the implementation of the strategy for the development of the hotel and restaurant industry of Ukraine in the conditions of post-war recovery**

| Компонента оцінки             | Управлінські рішення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | загальнодержавні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | на рівні окремих суб'єктів господарювання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Структурна                    | Розробка Стратегії сфери туризму-2040 [19];<br>Удосконалення нормативно-правової бази [19];<br>Залучення міжнародних програм допомоги Україні після закінчення війни [19];<br>Заходи щодо підтримки: державні проекти щодо підтримки малого бізнесу; спрощення процедур організації та ведення бізнесу; інвестування у галузь, пільгове оподаткування, пільгове кредитування, консультування та супроводження бізнесу, розвиток інфраструктури підтримки малого підприємництва. | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Масштаб виробничої діяльності | Маркетингові заходи щодо підтримки зацікавленості іноземних туристів до України, позиювання України як безпечної туристичної локації, популяризації вітчизняного туристичного продукту;<br>Відновлення та модернізація туристичної інфраструктури,<br>Підтримка туристичних територій та проектів на національному та регіональному рівні;<br>Сприяння розвитку нетрадиційних видів туризму (в т.ч. воєнного);                                                                  | Збільшення обсягів виробництва продукції (послуг) шляхом розширення асортименту продукції/послуг, диверсифікації цінової пропозиції, обслуговування різних категорій споживачів (в т.ч. інклюзивний туризм), розвиток бюджетних закладів, підвищення якості обслуговування на основі дотримання міжнародних стандартів обслуговування;<br>Впровадження інновацій;<br>Заходи щодо посиленої безпеки |
| Маркетингова                  | Заходи щодо стимулювання залучення суб'єктами господарювання новітніх технологій та інновацій, що забезпечують підвищення якості продукції (послуг)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Активні маркетингові заходи, застосування інтернет-маркетингу, використання нових каналів збуту продукції (послуг), залучення нових груп споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг)                                                                                                                                                                                          |
| Кадрова                       | Державна програма створення робочих місць;<br>Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів господарювання галузі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Заходи щодо підвищення кваліфікаційно-професійного рівня персоналу;<br>Удосконалення мотиваційного механізму;<br>Створення сприятливого психологічного клімату                                                                                                                                                                                                                                     |
| Інвестиційна привабливість    | Залучення іноземних програм з економічної допомоги Україні після завершення війни;<br>Заходи щодо стимулювання інвестиційної діяльності суб'єктів (пільгове оподаткування, пільгове кредитування, консультування та супроводження бізнесу), сприяння розвитку державно-приватного партнерства, краундфандінгу;<br>Сприяння грантовій діяльності                                                                                                                                 | Заходи щодо зростання інвестицій у галузь шляхом співпраці з органами влади різних рівнів, міжнародних організацій та інших інвесторів з метою залучення різних видів інвестицій, залучення грантових коштів                                                                                                                                                                                       |
| Фінансова результативність    | Заходи щодо забезпечення сталої фінансової готельно-ресторанної індустрії;<br>Заходи щодо державної підтримки бізнесу, оптимізації податкового навантаження, надання пільгових кредитів та ін.                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Створення ефективної системи антикризового управління;<br>Заходи щодо оптимізації бізнес-процесів, зростання доходів, раціоналізації витрат, використання засад циркулярної економіки та сталого розвитку, заходи щодо збільшення фінансового результату діяльності                                                                                                                                |

Джерело: побудовано автором

Source: constructed by the author

**Висновки.** Проведені дослідження довели нерівномірність розвитку готельно-ресторанної індустрії України протягом досліджуваного періоду. Особливо негативні зміни у галузі зафіксовані у 2022 р. внаслідок повномасштабної війни, що можна ідентифікувати як кризовий стан розвитку галузі.

Проведений контент-аналіз літератури дозволив запропонувати заходи щодо імплементації стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України в умовах повоєнного відновлення. До загальнодержавних включено заходи щодо розробки Стратегії сфери туризму-2040, запровадження нормативно-правових документів, державної підтримки бізнесу, маркетингові заходи щодо популяризації вітчизняного туристичного продукту, підтримки та стимулювання інтересу до України у світі, відновлення та модернізації туристичної інфраструктури, сприяння розвитку нетрадиційних видів туризму, заходи щодо стимулювання залучення суб'єктами господарювання новітніх технологій та інновацій, впровадження державної програми створення робочих місць, заходи щодо організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, реалізація іноземних програм з економічної допомоги Україні після завершення війни, заходи щодо стимулювання інвестиційної діяльності суб'єктів, сприяння розвитку державно-приватного партнер-

ства, краундфандінгу, грантової діяльності, заходи щодо забезпечення сталої фінансової підтримки готельно-ресторанної індустрії тощо.

Потрібними управлінськими рішеннями на рівні окремих суб'єктів господарювання є: диверсифікації асортименту продукції/послуг та цінової пропозиції, удосконалення обслуговування різних категорій споживачів, розвиток бюджетних закладів, підвищення якості обслуговування, заходи щодо посиленої безпеки, використання інновацій, використання цифрових інструментів інтернет-маркетингу, використання нових каналів збуту продукції (товарів, послуг), залучення нових груп споживачів, підвищення кваліфікаційно-професійного рівня персоналу, удосконалення мотиваційного механізму, залучення різних видів інвестицій, оптимізація бізнес-процесів, використання засад циркулярної економіки та сталого розвитку, заходи щодо збільшення фінансового результату діяльності суб'єктів господарювання.

Вищезазначені заходи дозволять реалізувати потрібні стратегічні зміни готельно-ресторанної індустрії, сприятимуть відбудові національної економіки та генерування додаткових фінансових потоків, що дозволить посилити вплив проєктів відновлення галузі на соціально-економічний розвиток держави.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Olsen M.D., Roper A. Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, academia.edu. 1998.
2. Schmelzer C. A case study investigation of strategy implementation in three multi-unit restaurant firms. Doctoral dissertation, VA Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA. 1992.
3. Hwang L.J., Lockwood A. Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism SMEs. *Benchmarking*. 2006. Vol. 13 № 3, P. 337-354.
4. Gursoy D., Swanger N. Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success. *International Journal of Hospitality Management*. 2007. Vol. 26 № 1, P. 213-227.
5. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2017. 600 с.
6. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2, Том 2, С. 261-264. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5553/1/27.pdf>
7. Милько І.П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. *Економічний форум*. 2019, № 1(4). С. 90-97. <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14>
8. Yakushev O., Kozlovska S, Sushko N., Podolian Y., Tykhonova I. Improvement of strategic management of the development of hotel and restaurant business enterprises. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 228-239. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.22>
9. Білоус С., Безручко Л., Лемега Н. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-3>
10. Nikolaichuk O., Pryimak N., Nykyforov R., Romanykha O. Taxonomic analysis of strategic decisions for the development of the hotel and restaurant industry; Ivanova, N., Kozhukhova, T. (Eds.) *Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER. 2021. 200 p. doi: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch7> . (Scopus).
11. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.06.2021)
12. Бородіна О.А., Ляшенко В.І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. №1 (42). С. 121- 134. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134).



13. Романова А. А. Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів. *Modern Economics*. 2018. № 9. С. 93-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2018\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_9_14).

14. Кушнірук В.С., Денищенко Л.В. Готельно-ресторанна індустрія: сучасний стан та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 58-62.

15. Алексеева Я.В. Міжнародний досвід відбудови туристичного сектору після збройних конфліктів: можливості для України. Туризм в Україні: виклики та відновлення [Електронний ресурс]: Зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21-22 березня 2023 року. К. : КНЕУ, 2023. С 257-259.

16. Моца, А., Шевчук, С., & Середя, Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>

17. Носирев О. Повоєнне відновлення індустрії туризму та гостинності: стратегія та пріоритети. *Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 27 квітня 2023 р. / оргком.: В. Небрат ; Держ. установа «Ін-т економіки та прогнозування НАН України» [та ін.]. Київ, 2023. С. 94. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65269>.

18. Банева І.О., Величко О.В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. №67. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67\\_2022/10.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/10.pdf)

19. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>

*Стаття надійшла до редакції 23.10.2023*

*Стаття рекомендована до друку 25.11.2023*

---

**Olha Nikolaichuk**, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and trade, Department of Technology in Restaurant Industry, Hotel and Restaurant Business and Entrepreneurship, Tramvaina str, 16, Kryvyi Rih, Ukraine, 50005, e-mail: [nikolaichuk@donnuet.edu.ua](mailto:nikolaichuk@donnuet.edu.ua), Contact phone number: +38-096-456-17-50, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>

## EVALUATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY OF UKRAINE

In modern conditions, the development of the domestic hotel and restaurant industry is accompanied by significant problems caused by the COVID-19 pandemic and the full-scale war with the Russian Federation, which necessitates the search for promising directions of development and the development of plans for its recovery in the post-war period. The subject of research in the article is the development strategy of the hotel and restaurant industry of Ukraine. The purpose of the article is assessment of the strategy for the development of the hotel and restaurant industry of Ukraine and its infrastructure on this basis of the approach to the implementation of the strategy for the development of galusia in the minds of military renewal. Research methods: dialectical method, fundamental scientific methods: analysis, synthesis, taxonomic analysis, systematization, formalization (for analysis of the research object), abstract-logical method (for formulating concepts), graphical and tabular methods (for analysis of the results of the investigation). The following results were obtained: A model of taxonomic analysis of the development strategy of the hotel and restaurant industry is proposed. The taxonomic coefficients of the development strategy of the hotel and restaurant industry of Ukraine have been determined. Cyclicity in the development of the hotel and restaurant industry of Ukraine has been recorded. Especially negative changes in the industry were recorded in 2022 as a result of a full-scale. Conclusions: the conducted research made it possible to propose strategic directions for the development of the hotel and restaurant industry of Ukraine in the post-war period. The above-mentioned measures will make it possible to implement the necessary strategic changes in the hotel and restaurant industry, will contribute to the reconstruction of the national economy and the generation of additional financial flows, which will make it possible to strengthen the impact of industry restoration projects on the socio-economic development of the state.

**Keywords:** *development strategy, hotel and restaurant industry, taxonomic analysis, management decisions, post-war recovery.*

### REFERENCES

1. Olsen, M.D., Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, academia.edu

2. Schmelzer, C. (1992). A case study investigation of strategy implementation in three multi-unit restaurant firms. Doctoral dissertation, VA Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.
3. Hwang, L.J., Lockwood, A. (2006). Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism SMEs. *Benchmarking*, Vol. 13 (3), 337-354.
4. Gursoy, D., Swanger, N. (2007). Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26 (1), 213-227.
5. Zavidna L. D. (2017). *Hotelnyi biznes: stratehii rozvytku* [Hotel business: development strategies]: monograph. Kiev: Kiev National Trade and Economics University.
6. Dekalyuk O.V. (2017). *Metodychni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia hotelno-restorannym biznesom* [Methodical approach to strategic management of hotel and restaurant business]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Khmelnytsky National University], 2 Available at: <http://elarkhnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5553/1/27.pdf> (Accessed 11 December 2023).
7. Milko I.P. (2019). *Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku hotelno-restorannoho kompleksu Ukrainy* [Conceptual bedding of the restaurant strategy for the development of the hotel and restaurant complex of Ukraine]. *Ekonomichniy forum* [Economic Forum], 1 (4), 90-97. Available at: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14> (Accessed 11 December 2023).
8. Yakushev, O., Kozlovska, S, Sushko, N., Podolian, Y., & Tykhonova, I. (2022). Improvement of strategic management of the development of hotel and restaurant business enterprises. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and management organization], 2 (46), 228-239. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.22> (Accessed 11 December 2023).
9. Bilous, S., Bezruchko, L., & Lemeha, N. *Stratehichni napriamy vidnovlennia sfery posluh Ukrainy u postvoiennyi period* [Strategic directions of recovery of the service sector of Ukraine in the post-war period.] *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. 2022. No 46. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-3> (Accessed 11 December 2023).
10. Nikolaichuk, O., Pryimak, N., Nykyforov, R., & Romanykha, O. (2021). Taxonomic analysis of strategic decisions for the development of the hotel and restaurant industry; Ivanova, N., Kozhukhova, T. (Eds.) (2021). *Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch7>. (Scopus). (Accessed 11 December 2023).
11. Website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 11 December 2023).
12. Borodina, O.A., Liashenko, V.I. (2022). Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovi dosvid ta sproba yoho adaptatsii dlia Ukrainy [Post-war economic recovery: world experience and an attempt to adapt it for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Herald of economic science of Ukraine]. 1 (42), 121-134. Available at: DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134) (Accessed 11 December 2023).
13. Romanova, A. A. (2018). *Upravlinnia rozvytkom turystychnoi sfery v umovakh zbroinykh konfliktiv* [Management of the development of tourism in the conditions of armed conflicts]. *Modern Economics*, 9, 93-104. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2018\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_9_14) (Accessed 11 December 2023).
14. Kushniruk, V., Denyshchenko, L. (2023). *Hotelno-restoranna industriia: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku* [Hotel and restaurant industry: current state and development prospects]. *Modern Economics*, 38, 58-62. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-09). (Accessed 11 December 2023)
15. Alieksieieva, Ya.V. (2023). *Mizhnarodnyi dosvid vidbudovy turystychnoho sektoru pislia zbroinykh konfliktiv: mozhlyvosti dlia Ukrainy* [International experience of rebuilding the tourism sector after armed conflicts: opportunities for Ukraine]. *Proceedings of the Turyzm v Ukraini: vyklyky ta vidnovlennia: Zb. materialiv Mizhnarodnoho turystychnoho forumu, Kyivskiy natsionalnyi ekonomichniy universyteti imeni Vadyma Hetmana, m. Kyiv, 21-22 bereznia 2023 roku*. K.: KNEU, 2023. 257-259.
16. Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). *Perspektyvy pislivoiennoho vidnovlennia sfery turyzmu v Ukraini* [Prospects of the post-war restoration of tourism in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (Accessed 11 December 2023).
17. Nosaliev, O. (2023). *Povoienne vidnovlennia industrii turyzmu ta hostynnosti: stratehiia ta priorytety* [Postwar Recovery of the Tourism and Hospitality Industry: Strategy and Priorities]. *Proceedings of the Mizhnarodnyi istorychnyi dosvid poviennoi rekonstruktsii ekonomiky: uroky dlia Ukrainy, 27 kvitnia 2023 r. / orhkom.: V. Nebrat ; Derzh. ustanova «In-t ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy»* [ta in.]. Kyiv, 2023. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65269>. (Accessed 11 December 2023).
18. Banieva, I.O., Velychko, O.V. (2022). *Perspektyvy pislivoiennoho vidnovlennia hotelno-restoranoi haluzi v Ukraini* [Prospects of the post-war recovery of the hotel and restaurant industry in Ukraine]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure]. 67. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67\\_2022/10.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/10.pdf) (Accessed 11 December 2023).
19. *Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Vidnovlennia ta rozbudova infrastruktury»* [Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group "Restoration and development of infrastructure"]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf> (Accessed 11 December 2023)

*The article was received by the editors 23.10.2023  
The article is recommended for printing 25.11.2023*