

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.70>

УДК 338.48:005.21

Ю. В. Ставська,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри бізнесу та сфери обслуговування,

Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://org/0000-0003-2799-1556>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Y. Stavska,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business and

Service industry, Vinnytsia National Agrarian University

FORMATION OF A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY ESTABLISHMENTS IN THE FACE OF GLOBALIZATION CHALLENGES

У статті розглядаються стратегічні підходи до розвитку закладів індустрії гостинності в умовах глобалізаційних викликів, зокрема в контексті сучасної ситуації в Україні. Акцентовано увагу на важливості адаптації підприємств до змін, що виникають через військовий конфлікт, внутрішню міграцію, економічні трансформації та розвиток цифрових технологій. Вивчено вплив цих факторів на структуру попиту, організацію виробничих процесів та управління персоналом у сфері гостинності.

Особлива увага приділена впровадженню інноваційних підходів, таких як цифровізація сервісів та аналітика споживчої поведінки, а також розвитку локальних брендів та підтримки вітчизняного виробництва. У роботі також розглядаються приклади успішних стратегій адаптації в умовах нестабільності, що дозволяють закладам зберігати конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

This article examines strategic approaches to the development of hospitality establishments in the context of global challenges, particularly focusing on the current situation in Ukraine. The hospitality industry, like many other sectors, faces significant challenges arising from the ongoing military conflict, internal migration, economic transformations, and the rapid advancement of digital technologies. The article highlights the importance of adaptation strategies that hospitality enterprises must adopt to navigate these disruptions effectively and maintain competitiveness in an increasingly volatile market.

The study delves into the multifaceted impact of these factors on demand structures, operational processes, and workforce management within the hospitality industry. The analysis includes an assessment of the changing consumer behavior as a result of the economic instability and the shifting priorities of both domestic and international customers. It emphasizes the necessity for establishments to adapt their services and offerings to meet the evolving needs of their clientele, which may be influenced by broader geopolitical events and economic shifts.

A significant focus of the article is placed on the role of digitalization in reshaping the hospitality sector. The integration of digital tools for customer engagement, service delivery, and data analysis has become more critical than ever before. The article discusses how the pandemic accelerated the need for digital transformation in the hospitality industry and how this process continues to evolve, especially in light of Ukraine's unique challenges. The adoption of digital platforms, such as online booking systems, contactless payment solutions, and

customer feedback tools, has enabled establishments to adapt to the new demands of health and safety protocols while also improving operational efficiency.

Furthermore, the article explores the rise of local brands and the importance of fostering national production in the hospitality industry. In the face of disrupted supply chains and geopolitical uncertainties, there has been a growing emphasis on supporting local producers and integrating local ingredients and products into the offerings of hospitality businesses. This trend not only supports the local economy but also provides an opportunity for establishments to offer unique and authentic experiences that resonate with customers, especially in times of crisis.

The paper also discusses the broader implications of internal migration, with a particular focus on the movement of populations within Ukraine. This demographic shift has altered the demand for hospitality services in different regions, creating new opportunities and challenges for businesses. The article suggests that hospitality establishments must be agile and responsive to these demographic changes by adjusting their marketing strategies, service offerings, and pricing models.

In addition to these external factors, the article examines the internal challenges faced by hospitality businesses, including workforce management and the need for skill development. The economic crisis and the ongoing conflict have resulted in labor shortages and a shift in the skill sets required for positions within the industry. As a result, businesses are increasingly focused on training and upskilling their staff to meet the demands of a rapidly changing environment.

Through a combination of case studies, theoretical frameworks, and practical insights, the article offers a comprehensive analysis of the strategic approaches that hospitality establishments can adopt to navigate the complexities of the modern world. It highlights the importance of flexibility, innovation, and local engagement in building resilient businesses that can withstand external pressures and continue to thrive. The findings of the study are of particular relevance to hospitality managers, policymakers, and business owners seeking to

understand the dynamic forces shaping the industry and to identify strategies that can ensure long-term success in a globalized and increasingly unpredictable world.

In conclusion, the article argues that the ability of hospitality businesses to adapt to the challenges posed by global crises will determine their survival and success in the future. The integration of digital technologies, the support of local industries, and the ability to respond to demographic shifts are key factors in shaping the future of the hospitality sector in Ukraine and beyond. The article provides valuable insights for those involved in the hospitality industry and serves as a guide to navigating the evolving landscape of global hospitality in the face of unprecedented challenges.

Ключові слова: *стратегія розвитку, індустрія гостинності, глобалізація, конкурентоспроможність, цифровізація, глобалізаційні виклики, локальний бренд.*

Keywords: *development strategy, hospitality industry, globalization, competitiveness, digitalization, globalization challenges, local brand.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах загострення конкуренції на національному ринку сфери послуг та активізації інтеграційних процесів у глобальній економіці спостерігається зростаюча потреба закладів індустрії гостинності у забезпеченні довгострокової ефективності управління. Це, своєю чергою, зумовлює актуальність глибокого аналізу процесів стратегічного планування розвитку підприємницьких структур. Упродовж усього життєвого циклу підприємство функціонує в динамічному середовищі, що передбачає постійну взаємодію з ключовими економічними агентами - споживачами, постачальниками, конкурентами та іншими учасниками ринку. Всі ці взаємовідносини мають стратегічний характер, що обумовлює необхідність комплексного теоретико-методологічного

осмислення механізмів їх регулювання та впливу на загальний вектор розвитку організації.

Отож, сучасна індустрія гостинності зазнає значного впливу глобалізаційних процесів, що вимагає від підприємств розробки ефективних стратегій розвитку. Глобалізація спричиняє зростання конкуренції, зміну споживчих запитів та активне впровадження цифрових технологій. Відповідно, актуальним є дослідження процесів стратегічного планування та управління у сфері гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного розвитку закладів індустрії гостинності в умовах глобалізаційних змін активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Актуальність цього питання зумовлена високою динамікою трансформаційних процесів у світовій економіці, посиленням конкурентного тиску, цифровізацією сервісів та зростаючою потребою в адаптивних управлінських підходах.

Серед ключових зарубіжних дослідників варто відзначити роботи М. Портера [2], який визначає стратегічне позиціонування як основу конкурентної переваги в умовах мінливого середовища. Його підхід до формування стратегії через модель «п'яти сил» залишається релевантним і в сучасних умовах для підприємств індустрії гостинності.

На сучасному етапі велику увагу приділяється питанням адаптації до глобальних викликів, зокрема таких як пандемії, воєнні конфлікти, кліматичні зміни та міграційні процеси. Дослідження Г. Ентоні та Р. Девіда [1] акцентують на важливості кризового управління, гнучких моделей сервісу, а також цифрових рішень у готельно-ресторанній галузі.

Серед українських авторів слід відзначити наукові праці О. Гудим [6], яка аналізує вплив глобалізаційних процесів на зміну бізнес-моделей у сфері гостинності, та Л. Бондар [5], що висвітлює стратегічне планування як інструмент підвищення стійкості підприємств до зовнішніх загроз. Авторка підкреслює важливість інтеграції сталого розвитку, діджиталізації та

інноваційної діяльності у стратегічні документи закладів індустрії гостинності.

Окремо заслуговують на увагу праці І. Кравченко [8], яка досліджує регіональні особливості розвитку підприємств гостинності та пропонує модель адаптивного управління, що враховує культурні, економічні та соціальні контексти. Водночас, у більшості наукових джерел відсутній комплексний підхід до формування стратегії в умовах одночасного впливу кількох глобалізаційних факторів, таких як цифрова трансформація, екологічні виклики та нестабільність геополітичної ситуації.

Таким чином, аналіз наукових публікацій свідчить про зростання інтересу до теми стратегічного розвитку у сфері гостинності, однак існує потреба у більш глибоких дослідженнях, що інтегрують сучасні глобальні виклики, враховують специфіку українського ринку та пропонують практичні механізми адаптації й розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування концептуального підходу до формування стратегії розвитку закладів індустрії гостинності в умовах глобалізаційних викликів, що передбачає врахування змін у споживчій поведінці, трансформацій конкурентного середовища, технологічного прогресу та необхідності адаптивного, цифрового і сталого управління підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Кожен заклад сфери послуг функціонує в унікальному економічному, соціальному та технологічному контексті, що зумовлює відмінності у підходах до формування його стратегії розвитку. Процес стратегічного планування значною мірою детермінується такими факторами, як галузева специфіка, динаміка фінансово-економічних показників, рівень наявного потенціалу, конкурентна позиція на ринку, поведінкові моделі конкурентів, а також зміна споживчих вподобань [9, с. 175].

На початку 2022 р. через військові дії припинили свою діяльність більшість закладів харчування у регіонах, що зазнали прямого вторгнення та

регулярних обстрілів (центральні, східні, південні та частково північні області). З початку повномасштабного вторгнення, за оцінками експертів ринку, по всій Україні закрилось близько 7000 закладів харчування. Найбільше падіння обсягів ринку (понад 50%) спостерігалось у Харківській, Миколаївській, Запорізькій та Донецькій областях. Проте поступове відновлення та географічний перерозподіл ринку сприяли і відкриттю нових закладів. Так протягом останніх двох років відкрилося близько 2000 нових закладів, найбільший приріст відмічається у Львові та області, на Закарпатті, у Чернівецькій та Івано-Франківській областях, куди мігрувала найбільша кількість внутрішніх переселенців (рис.1).

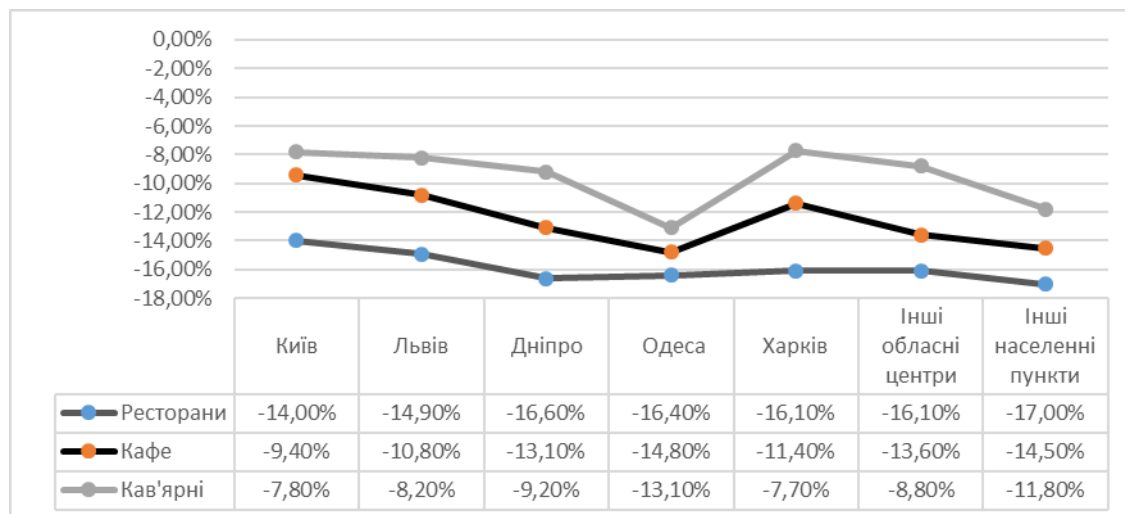


Рис. 1. Зміна відвідування закладів громадського харчування за місцем знаходження протягом 2022-2023 рр. у порівнянні з 2021 р., %

Джерело: сформовано на основі опитування населення України, оцінка Pro consulting

**в опитуванні взяли участь 1050 респондентів*

Загалом по кількості кафе та ресторанів у 2022 році зменшилася на 9%. Впродовж 2023 та першого кварталу 2024 року галузь поступово відновлювалась. Кількість закладів харчування на ньому зросла на 15% у порівнянні з 2022-м, проте відвідуваність цих закладів ще не досягла довоєнного рівня (рис. 2) [10].

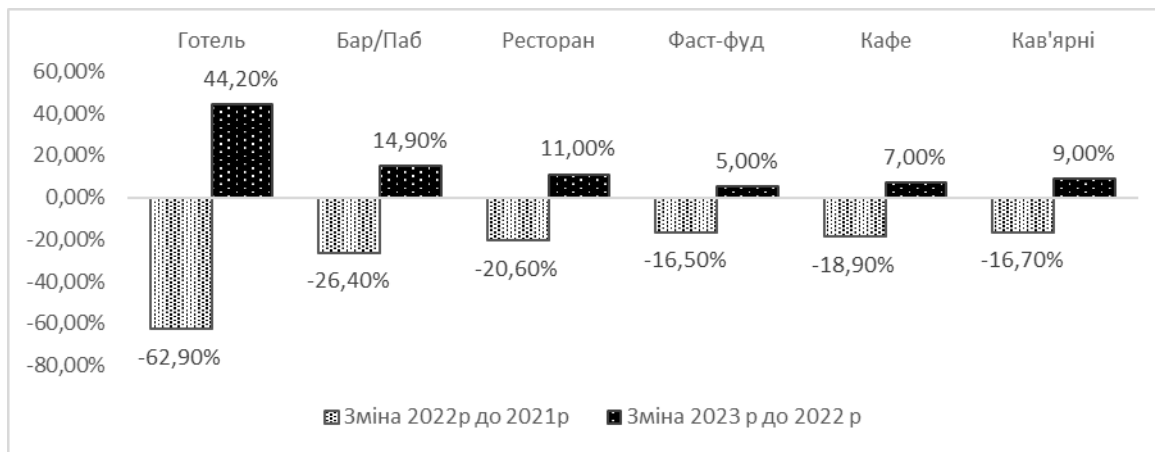


Рис. 2. Зміна відвідування закладів громадського харчування та готелів в 2022-2023 рр. у порівнянні з 2021 р., %

Джерело: сформовано на основі [4]

Споживчий аналіз ринку на основі опитування понад 1050 респондентів свідчить про те, що найбільше відвідуваність зростає у барах. У 2023 році до закладів цього формату навідувалися на 15% частіше, ніж у 2022-му. Серед причин росту відвідуваності барів можна виділити: збільшення періоду роботи закладів шляхом більш раннього відкриття; вжиття операторами заохочувальних заходів: впровадження тематичних барних меню, проведення дегустацій, спеціальних подій тощо.

Також активізація відвідуваності зафіксована у ресторанах – на 11%, кав'ярнях – на 9% та у кафе й фаст-фудах – на 7% і 5% відповідно (табл. 1).

Таблиця 1. Кількість відвідувачів у сфері громадського харчування за типом закладу у 2023 р.

Тип закладу	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023/2021	2023/2022
Ресторани	219,4	174,1	193,4	88,1	111,1
Фаст-фуд	330	275,5	289,3	87,7	105,0
Кафе	513,9	416,7	445,8	86,74839	106,9
Кав'ярні	737,4	613,9	669,2	90,75129	109,0

Джерело: сформовано за даними [4].

У другому півріччі 2023 року середній чек у кафе та ресторанах України збільшився на 18% проти показника аналогічного періоду 2022 року. Основними чинниками зростання витрат відвідувачів стали інфляційні

фактори: підвищення собівартості й ціни харчових продуктів та послаблення гривні на валютному ринку [10].

Протягом 2022-2024 рр., найбільший вплив на розвиток готельно-ресторанних закладів мала повномасштабна війна на території України, окупація лівової частини територій, систематичні обстріли інфраструктури, здорожчання ведення бізнесу, в тому числі збільшення витрат на комунальні послуги - електрика, газ, а також зниження кількості відвідувачів, причиною чого є мобілізація та міграція населення країни.

При цьому, динаміка заробітних плат за резюме (бажана заробітна плата робітника) у готельно-ресторанному бізнесі протягом 2021 - 2024 рр, демонструє сталу тенденцію до зростання. Так, станом на квітень 2024 року, середня заробітна плата по розглянутим вакансіям в Україні становила 17 552 грн, що на 28,1% більше ніж у квітні 2023 року та на 19,2% більше ніж у червні 2023 року. Серед причин суттєвого підвищення заробітних плат є боротьба між закладами готельно-ресторанової сфери за працівників в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів. Незважаючи на це, середньомісячна заробітна плата у квітні 2024 року по Україні на 13,3% менше за бажану заробітну плату потенційного кандидата (рис.3) [4].

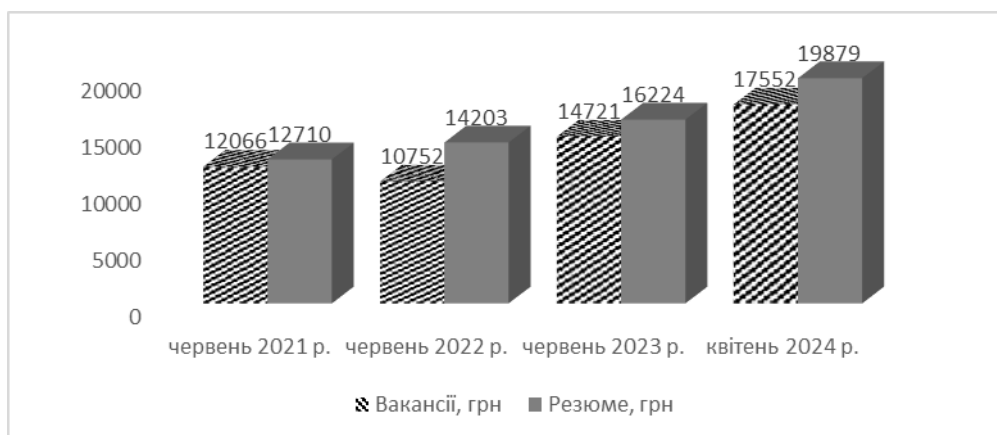


Рис. 3. Динаміка середніх заробітних плат за вакансіями та резюме готельно-ресторанному бізнесі України, червень 2021-квітень 2024 рр., грн

Джерело: сформовано за даними [4]

Незважаючи на проблеми, пов'язані з війною на території України та перешкодами розвитку закладів індустрії гостинності, а саме: обстріли та повітряні тривоги, перебої з електропостачанням, наявність комендантської години, мобілізація, зростання інфляції та фудкосту, кадрові проблеми, зміна дистриб'юторів, зміна умов співпраці з дистриб'юторами, зменшення купівельної спроможності споживачів [4], заклади готельно-ресторанного бізнесу демонструють зростання виручки від господарської діяльності у 2023 р. порівняно із 2022 р. (рис.4).

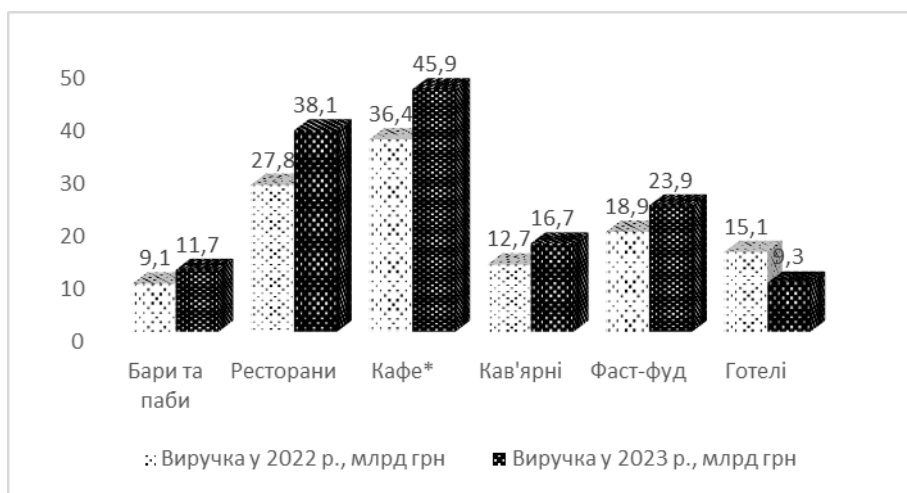


Рис. 4. Динаміка виручки закладів готельно-ресторанної справи у 2022-2023 рр., млрд грн

Джерело: сформовано за даними [4]

Таким чином в умовах глобалізаційних викликів, тобто зростанні невизначеності та критичності зовнішнього середовища, більшість готельно-ресторанних закладів змогли оперативно трансформувати системи управління, адаптувавши їх до нових викликів. Конкурентне середовище, що загострюється, актуалізувало пошук інноваційних стратегічних рішень, здатних забезпечити стійкі переваги на довгострокову перспективу [9].

Одним із основних викликів глобалізації в індустрії гостинності є збільшення конкуренції на міжнародному та локальному рівнях, а це означає зростання кількості учасників ринку, які борються за одні й ті самі ресурси, клієнтів або частку ринку - як усередині країни (локально), так і між

країнами (міжнародно). З наукової точки зору, це явище пов'язане як з економічними так і соціальними процесами. Зокрема, глобалізація сприяє проникненню іноземних готельно-ресторанних закладів на внутрішні ринки країни, де раніше домінували місцеві виробники. Наприклад, McDonald's активно розширює мережу навіть під час війни, відкриваючи нові ресторани, KFC також зберігає присутність та адаптує формат (наприклад, delivery-only заклади), Ibis і Radisson продовжують працювати та навіть інвестують у реконструкцію, Domino's Pizza активно працює в Києві, Львові, Одесі та інших містах. Це створює додатковий тиск на локальний бізнес, змушуючи його адаптуватися або втрачати позиції, тобто збільшення конкуренції на міжнародному та локальному рівнях - це структурна зміна у ринковому середовищі, яка потребує від підприємств індустрії гостинності підвищення ефективності, інноваційності та здатності до адаптації зовнішнього середовища [11].

Варто враховувати внутрішні обставини, в яких функціонує готельно-ресторанний бізнес. З введенням воєнного стану та загальної мобілізації стає все менше чоловіків як відвідувачів у закладах тимчасового розміщення та громадського харчування. Цільова аудиторія стала переважно жіночодитячою з нечисленними винятками для тих, хто мав поважні причини не йти до армії.

Готелі в середмісті (особливо це стосується Києва, Одеси, Дніпра, Харкова, Запоріжжя) стали приймати зовсім новий контингент гостей: іноземних журналістів, миротворців, інструкторів, представників благодійних фондів тощо. І це також для багатьох закладів стало рятівною соломинкою, бо давало змогу якщо не заробляти, то хоча б триматися на плаву й мати гроші на зарплату персоналу.

Також заклади розміщення оперативно переобладнують підвали чи щось номінально схоже на захист від обстрілів під сховища: ставлять стільці, проводять світло та інтернет, забезпечують запас води. Це стосується і

курортної частини готелів, і тих, хто традиційно орієнтувався на бізнес-мандрівників та розташований у середмісті.

Глобалізаційні процеси в сфері готельно-ресторанної справи призводять до зміни споживчих уподобань під впливом нових технологій. В свою чергу, технології виконують подвійну роль - як інструмент впливу на споживача та як детермінанта його вибору. Технології формують уподобання сучасного споживача, як от мобільні застосунки (бронювання, доставка, інтерфейс користувача); big data та штучний інтелект (персоналізація меню, динамічне ціноутворення); системи самообслуговування (кіоски, QR-меню); віртуальна та доповнена реальність (VR-тури готелями, AR-меню); соцмережі та цифровий маркетинг - створення образу «модного» або «глобального» бренду.

Нові технології поширюються від інноваторів до масового споживача. У готельно-ресторанній справі це проявляється в переході від традиційних форм до технологічних платформ обслуговування. Споживач більше не просто купує продукт - він споживає досвід. Глобалізовані бренди надають естетику, стиль життя, враження. Наприклад, Starbucks як «третє місце» між домом і роботою. Глобалізація спричиняє взаємне проникнення культур, що впливає на локальні смаки та стандарти. Наприклад, українські споживачі очікують, що в готелях буде сервіс світового рівня, а в ресторанах - можливість веганського або безглютенового меню. Попри домінування глобальних трендів, спостерігається і зворотній процес - глокалізація (поєднання глобального з локальним). Мережі адаптують меню до локальних смаків (McDonald's з борщем в Україні). Розвиток slow food як контрреакція на глобалізацію fast food.

Глобалізаційні виклики породжують потребу в інтеграції цифрових рішень для підвищення ефективності. Інтеграція цифрових рішень передбачає впровадження інформаційних систем управління (CRM, ERP, POS), онлайн-бронювання та мобільних застосунків, хмарних сервісів для обліку, логістики, аналітики, автоматизованих систем самообслуговування,

маркетингових інструментів на основі Big Data і штучного інтелекту. За допомогою цифрових рішень відбувається підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок оптимізації технологічних процесів (менше витрат, більше точності), підвищення якості обслуговування (персоналізований сервіс), полегшується управління персоналом і запасами, збільшується прибутковість і конкурентоздатність.

У контексті глобалізаційних трансформацій готельно-ресторанна галузь змушена адаптуватися до нових умов, зокрема шляхом активного впровадження цифрових технологій. Це не лише забезпечує відповідність міжнародним стандартам, але й сприяє зростанню ефективності, інноваційності та стійкості підприємств у динамічному глобальному середовищі.

У сучасних умовах глобалізаційні процеси значною мірою впливають на функціонування індустрії гостинності. Поряд із позитивними можливостями (розширення ринку, доступ до інновацій, залучення іноземних інвестицій) глобалізація породжує і низку викликів, які вимагають переосмислення традиційних моделей розвитку готелів, ресторанів та інших закладів сфери обслуговування.

Одним із ключових аспектів у цьому контексті є зростання суспільного запиту на екологічну та соціальну відповідальність бізнесу. Це означає, що сучасний споживач усе більше звертає увагу не лише на якість послуг, а й на те, як саме ці послуги створюються: чи впроваджує заклад принципи сталого розвитку (зменшення використання пластику, економія енергії, сортування відходів); чи дотримується він етичних стандартів у роботі з персоналом; чи підтримує місцеві спільноти та ініціативи.

Таким чином, формування стратегії розвитку сучасного закладу індустрії гостинності повинно базуватись не лише на економічних розрахунках чи маркетингових прогнозах, а й на чітко визначеній еколого-соціальній складовій. Це дозволяє не лише зміцнити імідж компанії на ринку,

а й забезпечити її довгострокову конкурентоздатність у глобалізованому світі, де відповідальність бізнесу вже стає нормою, а не винятком.

Концептуальний підхід до формування стратегії розвитку підприємств індустрії гостинності повинен включати наступні ключові аспекти:

- адаптивність – можливість гнучко реагувати на зміни ринку та поведінки споживачів. У сучасному конкурентному середовищі здатність швидко пристосовуватися до нових умов є визначальним фактором успіху. Адаптивність передбачає моніторинг змін у поведінці споживачів та оперативне реагування на їхні потреби; використання гнучких бізнес-моделей, які дозволяють швидко впроваджувати нові послуги та змінювати підхід до обслуговування клієнтів; впровадження інноваційних технологій для оптимізації процесів та покращення взаємодії з клієнтами; готовність до управління ризиками та кризовими ситуаціями, що можуть виникати через економічні чи соціальні потрясіння.

- цифровізація – активне використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, автоматизація процесів. Цифровізація відіграє ключову роль у розвитку індустрії гостинності, дозволяючи: підвищувати ефективність управління бізнес-процесами за допомогою цифрових платформ і програмного забезпечення; покращувати якість обслуговування клієнтів завдяки персоналізованому підходу, використовуючи аналітику великих даних; автоматизувати рутинні операції, що зменшує витрати та підвищує швидкість виконання завдань; впроваджувати інноваційні сервіси, такі як мобільні додатки для бронювання, безконтактні платежі та розумні системи управління готелями; підвищувати безпеку даних і фінансових операцій завдяки блокчейн-технологіям та сучасним системам кібербезпеки.

- сталий розвиток – екологічна та соціальна відповідальність як невід’ємні складові бізнес-стратегії. У сучасних умовах сталий розвиток є важливим чинником довгострокового успіху підприємств індустрії гостинності, оскільки: сприяє зниженню негативного впливу на довкілля через використання екологічно чистих технологій, зменшення споживання

ресурсів та управління відходами; підвищує соціальну відповідальність бізнесу, забезпечуючи справедливі умови праці, підтримку місцевих громад та участь у благодійних ініціативах; покращує імідж бренду серед споживачів, які надають перевагу екологічно відповідальним та етичним компаніям; допомагає оптимізувати операційні витрати завдяки енергоефективним технологіям, скороченню витрат на воду, електроенергію та утилізацію відходів; підвищує лояльність клієнтів, які дедалі частіше обирають готелі та ресторани, що впроваджують принципи сталого розвитку.

- глобальні та локальні тренди в індустрії гостинності Сучасна індустрія гостинності розвивається під впливом як глобальних, так і локальних трендів. Глобальні тренди передбачають: розвиток екологічного туризму та впровадження стійких практик; використання штучного інтелекту та автоматизації в готельному бізнесі; популяризація безконтактного обслуговування та цифрових технологій; глобалізація кухонь та мультикультурний вплив на гастрономію.

До локальних трендів відноситься: адаптація до специфіки національного ринку та культурних особливостей; підтримка місцевих виробників і використання регіональних продуктів; відродження традиційної кухні та унікальних локальних концепцій; впровадження екологічно чистих технологій відповідно до місцевого законодавства.

Для ефективного впровадження стратегії підприємствам готельно-ресторанної сфери необхідно систематично аналізувати глобальні та локальні тренди, впроваджувати клієнтоорієнтовані бізнес-моделі, що включають персоналізацію послуг, здійснювати створення лояльності через програми винагород, використання технологій для покращення комунікації з гостями та впровадження омніканального підходу до взаємодії з клієнтами; інвестувати в інноваційні технології; забезпечувати високу якість обслуговування та персоналізацію сервісу; дотримуватись принципів сталого розвитку для підвищення довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином формування ефективної стратегії розвитку індустрії гостинності вимагає комплексного підходу, що враховує глобалізаційні виклики, цифровізацію та принципи сталого розвитку. Підприємства, які швидко адаптуються до змін, впроваджують екологічно та соціально відповідальні рішення, здатні забезпечити конкурентні переваги та стабільне зростання.

Висновки. У сучасних умовах глобалізаційних викликів, що охоплюють політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни, стратегічний розвиток закладів індустрії гостинності набуває критично важливого значення. Формування ефективної стратегії передбачає не лише адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища, але й активне використання його можливостей для зміцнення конкурентних переваг.

Дослідження підтверджує, що стратегії розвитку повинні бути гнучкими, інноваційними та орієнтованими на довгострокову перспективу. Ключовими чинниками стратегічного успіху виступають: системний аналіз ринку, врахування нових запитів споживачів, цифровізація обслуговування, оптимізація операційних процесів, сталий розвиток і підвищення якості сервісу. Застосування сучасних інструментів стратегічного менеджменту дозволяє ефективно реагувати на виклики глобалізації, забезпечуючи стійке функціонування та розвиток підприємств галузі.

Таким чином, у центрі стратегії повинно знаходитися не лише виживання в умовах змін, але й проактивне формування конкурентних переваг через інновації, партнерства, персоналізацію послуг і соціальну відповідальність. Це відкриває перед закладами індустрії гостинності нові горизонти для розвитку навіть у періоди невизначеності.

Література

1. Anthony G., & David R. Strategic Hospitality Management in the Post-COVID Era. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. № 95. С. 102-138.

2. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press. 2008.
3. World Tourism Organization and COVID-19: Reviving the Sector and Building Resilience. UNWTO. 2023. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 10.04.2025)
4. Аналіз ринку Horeca в Україні 2024 рік. *Pro consulting. Дослідження ринків*. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-horeca-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 10.04.2025)
5. Бондар Л. В. Стратегічне планування розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах нестабільного середовища. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 143-149.
6. Гудим О. М. Трансформація бізнес-моделей підприємств індустрії гостинності в умовах глобалізаційних змін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70, с. 84-90.
7. Євдокимова А. В. Інноваційні стратегії розвитку індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16, с. 37 - 41.
8. Кравченко І. Ю. Регіональні особливості стратегічного управління закладами гостинності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 49. С. 120-126.
9. Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 174-179.
10. Ринок кафе та ресторанів в Україні: зафіксовано зростання середнього чека на 18%. *Pro consulting. Дослідження ринків*. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rinok-kafe-ta-restoraniv-v-ukrayini-zafiksovano-zrostannya-serednogo-cheka-na-18> (дата звернення: 10.04.2025)
11. Ставська Ю.В., Яхно Л.С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах Євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2 (56). С. 181-

196. DOI: 10.37128/2411-4413-2021-2-13. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/29087.pdf> (дата звернення: 11.04.2025)

12. Як змінювався ринок гостинності та до чого це призвело. *Mind*. URL: <https://mind.ua/openmind/20276280-laskavo-prosimo-chomu-goteleri-polyubili-domashnih-ulyublenciv> (дата звернення: 10.04.2025)

References

1. Anthony, G. and David, R. (2021), “Strategic Hospitality Management in the Post-COVID Era”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 95, pp. 102-138.

2. Porter, M. (2008), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, USA.

3. UNWTO (2023), “World Tourism Organization and COVID-19: Reviving the Sector and Building Resilience”, available at: <https://www.unwto.org> (Accessed 10 April 2025).

4. Pro Consulting. Market research (2024), “Horeca market analysis in Ukraine 2024”, available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-horeca-v-ukraine-2024-god> (Accessed 10 April 2025).

5. Bondar, L.V. (2021), “Strategic planning for the development of the hotel and restaurant business in an unstable environment”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25, pp. 143-149.

6. Hudym, O.M. (2020), “Transformation of business models of hospitality industry enterprises in the context of globalization changes”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 70, pp. 84-90.

7. Yevdokymova, A.V. (2021), “Innovative strategies for the development of the hospitality industry in the context of digital transformation”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 37-41.

8. Kravchenko, I.Yu. (2022), “Regional features of strategic management of hospitality establishments”, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 49, pp. 120-126.

9. Piletska, S.T., Klius, I.S. and Bilous, N.P. (2024), “Peculiarities of forming an enterprise development strategy in conditions of macroeconomic instability”, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 174-179.

10. Pro Consulting. Market research (2024), “Cafe and restaurant market in Ukraine: 18% increase in average check recorded”, available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rinok-kafe-ta-restoraniv-v-ukrayini-zafiksovano-zrostannya-serednogo-cheka-na-18> (Accessed 10 April 2025).

11. Stavska, Yu.V. and Yakhno, L.S. (2021), “Formation of competitive advantages of the restaurant business in the context of European integration”, *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, [Online], vol. 2 (56), pp. 181-196, available at: <http://repository.vsau.org/getfile.-php/29087.pdf> (Accessed 11 April 2025).

12. Mind (2024) “How the hospitality market has changed and what it has led to”, available at: <https://mind.ua/openmind/20276280-laskavo-prosimo-chomu-goteleri-polyubili-domashnih-ulyublenciv> (Accessed 10 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.04.2025 р.