

Готельно-ресторанна справа

УДК 338.48:640.4

Богдан Наталія Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму і готельного господарства,*

*Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Bogdan Nataliia

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Tourism and Hotel Management
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

ORCID: 0000-0002-8176-9721

Сиром'ятников Антон Євгенович

*магістрант кафедри туризму і готельного господарства,
Харківського національного університету*

міського господарства імені О.М. Бекетова

Syromiatnykov Anton

*Master's Student of the Department of Tourism and Hotel Management
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ ТАКСОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ
ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ
THE USE OF TAXONOMIC ANALYSIS METHODOLOGY FOR
EVALUATING DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE HOTEL
BUSINESS IN UKRAINE**

Анотація. Вступ. Готельний бізнес України з 2022 року функціонує в умовах військової агресії росії, яка спричинила руйнування інфраструктури, зниження туристичних потоків, вимушену міграцію населення, економічну нестабільність та поставила більшість готельних підприємств на межу виживання. Зважаючи на сучасний стан готельного бізнесу, виникає нагальна потреба у розробці та впровадженні ефективних стратегій розвитку, які дозволять адаптуватися до змін в економіці і зовнішньому середовищі, забезпечити стабільність функціонування і стати підґрунтям для сталого розвитку в повоєнний період. Одним із перспективних методів оцінки і формування стратегій розвитку визначено таксономічний аналіз, який дозволяє оцінити сукупний вплив факторних ознак на рівень розвитку готельного бізнесу і обрати оптимальну стратегію, яка сприятиме стабілізації і адаптації готельного бізнесу до викликів зовнішнього середовища.

Мета. Метою статті є обґрунтування можливостей використання методики таксономічного аналізу для оцінки та розробки стратегії розвитку готельного бізнесу України, визначення орієнтирів розвитку готельного бізнесу в умовах повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, аналітичні й статистичні матеріали Державної служби статистики України. Для досягнення мети було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: наукового аналізу і синтезу (для проведення аналізу сучасного стану готельного бізнесу), статистичний і динамічний аналіз (для визначення актуальних трендів і тенденцій розвитку), таксономічний аналіз (для оцінки рівня розвитку готельного бізнесу), графічні й табличні методи (для

візуалізації результатів дослідження), абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків).

Результати. За результатами дослідження запропоновано використання методики таксономічного аналізу для оцінки стратегії готельного бізнесу. Визначено систему індикаторів (компонент) для оцінки таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу за період 2019-2023 рр, які мають вплив на ефективність діяльності готельного бізнесу та сприяють його сталому розвитку. На підставі сукупності індикаторів розраховані таксономічні показники стратегії розвитку готельного бізнесу. В залежності від отриманого значення показника було ідентифіковано стан розвитку готельного бізнесу та запропоновані оптимальні стратегії, які сприятимуть його адаптації та стабілізації в поточний період. Виявлені проблеми системоутворюючих компонент готельного бізнесу та визначені пропозиції щодо їх вирішення, які можуть слугувати стратегічними орієнтирами розвитку готельної галузі.

Ключові слова: стратегія розвитку, готельний бізнес, таксономічний аналіз, адаптація, сталий розвиток.

Summary. Introduction. The hotel business of Ukraine has been operating in conditions of military aggression by Russia since 2022. It has caused the destruction of infrastructure, a decrease in tourist flows, forced population migration, economic instability and has put most hotel enterprises in crisis conditions. The current state of the hotel business has led to an urgent need to develop and implement effective development strategies that will allow adapting to changes in the economy and the external environment, ensure stable functioning and become the basis for sustainable development in the post-war period. Taxonomic analysis is one of the promising methods for assessing and forming

development strategies, which allows assessing the cumulative impact of factor characteristics on the level of hotel business development and choosing the optimal strategy. It will contribute to the stabilization and adaptation of the hotel business to the challenges of the external environment.

Purpose. The aim of this article is to justify the possibilities of using the taxonomic analysis method to assess and develop a development strategy for the hotel industry in Ukraine, as well as to determine the development guidelines for the hotel business in the context of post-war recovery.

Materials and methods. The research materials are the works of domestic and foreign scientists, analytical and statistical materials of the State Statistics Service of Ukraine. General scientific and special research methods were used to achieve the aim, namely: scientific analysis and synthesis (for analyzing the current state of the hotel business), statistical and dynamic analysis (for determining current trends and development tendencies), taxonomic analysis (for assessing the level of development of the hotel business), graphic and tabular methods (for visualizing the results of the research), abstract-logical method (for formulating conclusions).

Results. The taxonomic analysis methodology is proposed to assess the hotel business strategy. A system of indicators (components) that have an impact on the effectiveness of the hotel business and contribute to its sustainable development is defined to assess the taxonomic indicator of the hotel business development strategy for the period 2019-2023. Taxonomic indicators of the hotel business development strategy are calculated based on a set of indicators. The state of development of the hotel business was identified depending on the obtained value of the indicator. Optimal strategies that will contribute to its adaptation and stabilization in the current period have been proposed. The problems of the system-forming components of the hotel business have been identified and proposals for

their solution have been identified, which can be strategic guidelines for the development of the hotel industry.

Key words: *development strategy, hotel business, taxonomic analysis, adaptation, sustainable development.*

Постановка проблеми. До початку військової агресії готельний бізнес України вже стикався з серйозними труднощами через вплив епідеміологічних обмежень, введених у зв'язку з пандемією COVID-19 в 2020 р. Закриття кордонів, обмеження на проведення масових заходів та падіння туристичних потоків значно вплинули на ефективність функціонування готельних підприємств і змусили їх адаптуватися до нових умов, знижуючи обсяги послуг та змінюючи стратегії для забезпечення виживання на ринку.

Однак, після початку військового конфлікту в лютому 2022 року ситуація ускладнилася ще більше внаслідок руйнування інфраструктури та втрати частини суб'єктів господарювання, які опинилися на окупованих територіях. Загрози безпеці та закриття повітряного простору призвели до призупинення в'їзного туризму, порушилися ланцюжки поставок, виникли проблеми з відключеннями електроенергії, кадрові проблеми через вимушену міграцію персоналу за кордон. Це негативно позначалося на попиті на готельні послуги та призвело до кризи підприємств готельного бізнесу. Через економічну нестабільність і обмеженість інвестицій ресурси для розширення та модернізації стають менш доступними, що ускладнює розвиток готельного бізнесу. Переформатування цільової аудиторії зменшило обсяги іноземного туризму, але водночас підвищило попит на внутрішні послуги для переселенців і волонтерів, що змусило підприємства готельного бізнесу адаптуватися до нових умов.

Однак відсутність адаптованих підходів до оцінки розвитку готельного бізнесу України та розроблення стратегій його розвитку в умовах військового стану створює певні труднощі із пошуком та реалізацією цільових напрямів розвитку готельного сектору. Застосування методу таксономічного аналізу для оцінки стратегій розвитку готельного бізнесу може стати важливим інструментом в кризових умовах що, обумовлює необхідність розроблення методики, що дозволить комплексно оцінювати вплив соціальних та економічних факторів на розвиток та вибір оптимальних стратегій адаптації в повоєнний період, що є особливо актуальним для практичного застосування в сучасних умовах, коли готельний бізнес потребує швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптації до нових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження стратегій розвитку готельного бізнесу знайшли своє відображення у багатьох наукових публікаціях, в більшості з яких робиться акцент на необхідність формування із урахуванням сучасних тенденцій розвитку.

Наприклад, Корсак Р., Світлинець О., Годя І. проводили дослідження стратегії розвитку в повоєнний період в умовах євроінтеграції з акцентом на те, що тенденції розвитку будуть залежати від багатьох обставин, таких як: регіональні особливості, рівень конкуренції, економічна ситуація [1].

Моргулець О. та Нищенко О. наголошують, що сталий розвиток готельного бізнесу буде залежати від безпекових гарантій, тривалості військового стану, кількості закладів, які будуть втрачені через фізичне руйнування чи втрату клієнтів через їх міграцію на більш безпечні території та спроможність готелів швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [2].

Основні стратегії розвитку готельного бізнесу були досліджені такими науковцями як Завідна Л. [3], Якименко-Терещенко Н., Носирєв О. [4],

Рутинський М. [5], Білоус С., Безручко Л., Лемега Н. [6], Ільницька-Гикавчук Г. [7], Оболенцева Л. [8] та іншими.

В дослідженні Ніколайчук О. були розглянуті стратегічні напрями розвитку готельно-ресторанної індустрії України у повоєнний період та запропоновано модель таксономічного аналізу стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії [9].

Попри значну кількість досліджень стратегічного розвитку готельного бізнесу, залишаються невирішеними ключові питання, пов'язані із адаптацією стратегій до умов повоєнного відновлення. Слід відзначити, що для оцінки стратегій розвитку такі методи, як таксономічний аналіз, застосовуються недостатньо, хоча їх використання дозволило б більш точно оцінити вплив багатьох факторів (економічних, соціальних, інфраструктурних) і допомогло обрати оптимальну стратегію та визначити орієнтири розвитку.

Метою статті є обґрунтування можливостей використання методики таксономічного аналізу для оцінки та розробки стратегії розвитку готельного бізнесу України та визначення орієнтирів розвитку готельного бізнесу в умовах повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі аналізу наукових праць запропоновано використання таксономічного методу для оцінки системоутворюючих компонент при формуванні стратегії розвитку готельного бізнесу України та оцінки стратегії розвитку, що використовується сьогодні. Використання методу таксономії в якості методичного інструментарію дослідження обумовлено пошуком узагальнюючого таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу за допомогою значної кількості компонент (сукупності індикаторів), які суттєво впливають на рівень функціонування готельного бізнесу та сприяють його сталому розвитку [9].

Таксономічний показник (коефіцієнт) стратегії розвитку готельного бізнесу розраховується за поетапним алгоритмом: формування матриці спостережень, стандартизація значень показників матриці спостережень, визначення елементів матриці з розподілом їх на стимулятори та дестимулятори, формування вектора-еталона, визначення відстані між елементами матриці спостережень і вектором-еталоном, розрахунок таксономічного коефіцієнту стратегії розвитку за аналізований період [9, 10].

На першому етапі для забезпечення обґрунтованості багатовимірної статистичної процедури необхідно визначити індикатори (показники), які найбільшою мірою впливають на стратегію розвитку готельного бізнесу і доступні для аналізу за даними Державної служби статистики України [11]. При цьому усі компоненти, обрані для оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу, мають бути чисельними, а не якісними та відповідати принципу достатності (використовувати мінімальну, але достатню кількість показників, які повноцінно відображають усі аспекти об'єкта дослідження) та принципу достовірності (обрані для оцінки компоненти повинні точно відображати реальні властивості об'єктів) [12].

Об'єднання різних за своїми характеристиками показників в єдиний інтегральний показник дає можливість оцінити відхилення поточного стану від бази порівняння за всією сукупністю показників. Для повноти охоплення вихідних даних в табл. 1 сформовано перелік компонент, які складаються з індикаторів (показників), що були використані для оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу за ключовими напрямками. Базисними компонентами, що забезпечують ефективну стратегію розвитку є структурна, виробничо-економічна, маркетингова, кадрова, інвестиційна та фінансово-результативна.

Таблиця 1

**Якісні індикатори ключових параметрів оцінки стратегії розвитку
готельного бізнесу**

Компонента оцінки	Індикатори
Структурна	X1 – кількість суб'єктів господарювання за КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування», млн грн; X2 – частка кількості суб'єктів за КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» у загальній кількості суб'єктів галузі, %; X3 – частка фізичних осіб-підприємців до загального показника суб'єктів господарювання за КВЕД 55.10, %.
Виробничо-економічна	X4 – обсяг виробленої продукції суб'єктів господарювання (товарів, послуг), млн грн; X5 – частка виробництва готельної галузі у ВВП, %.
Маркетингова	X6 – обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн грн.
Кадрова	X7 – кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб; X8 – продуктивність праці 1 зайнятого працівника, тис. грн; X9 – витрати на персонал суб'єктів господарювання, млн грн; X10 – середньомісячна зарплата 1 зайнятого працівника у суб'єктів господарювання за КВЕД 55.10; X11 – співвідношення середньомісячної та мінімальної зарплати; X12 – коефіцієнт зіставлення темпів росту продуктивності праці та темпів росту заробітної плати (2019 рік – базовий).
Інвестиційна	X13 – додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання, млн грн; X14 – частка доданої вартості у виручці, %; X15 – капітальні інвестиції підприємств, млн грн.
Фінансово-результативна	X16 – чистий прибуток (збиток) підприємств, млн грн; X17 – рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, %; X18 – рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, %; X19 – частка підприємств, які одержали прибуток, до загальної кількості підприємств, %.

Джерело: складено авторами на основі [9; 10]

Враховуючі всі вищезазначені індикатори, що мають вплив на стратегічні орієнтири готельного бізнесу України, для проведення оцінки ефективності формування стратегії розвитку готельного бізнесу пропонується використовувати модель таксономічного аналізу, яка представлена на рис. 1.

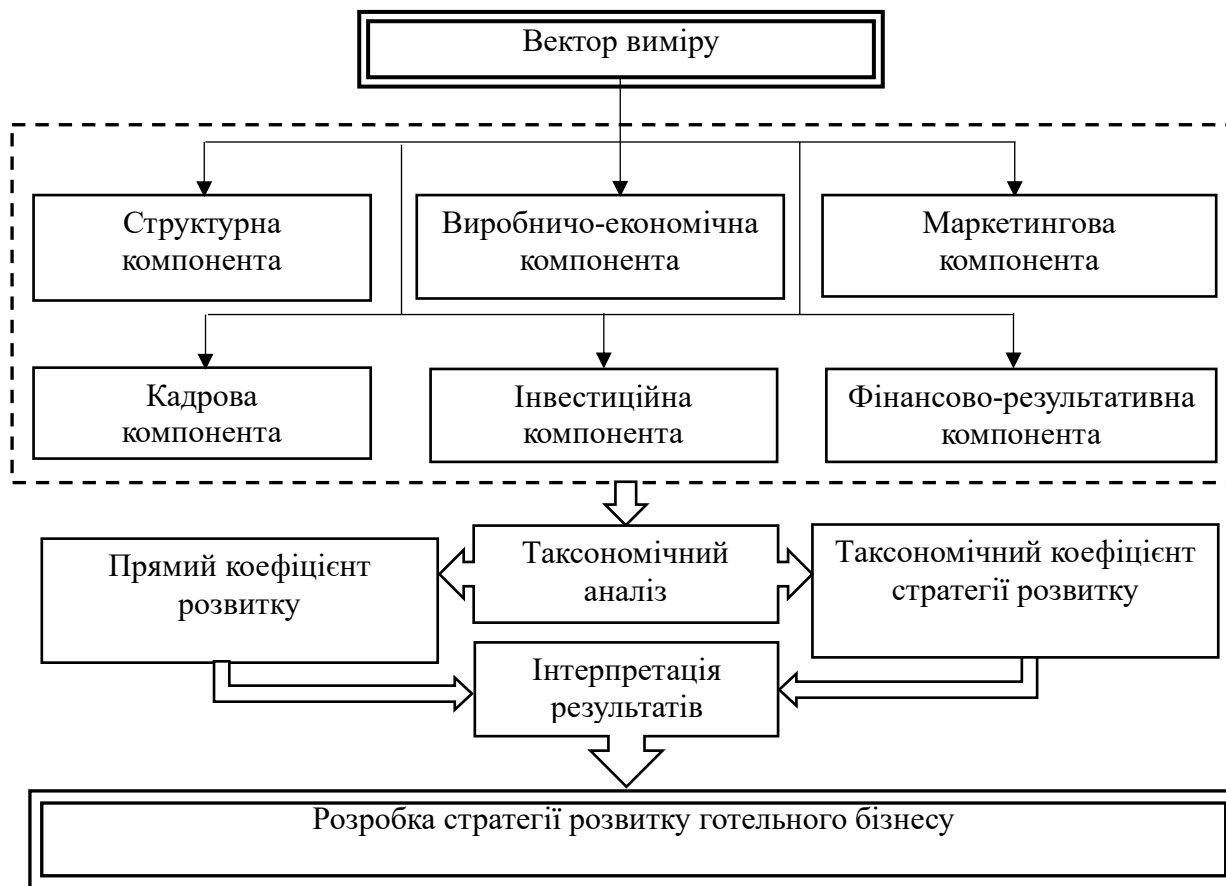


Рис. 1. Концептуальна модель таксономічного аналізу стратегії розвитку готельного бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [9; 10]

Сформована вхідна матриця спостережень є інформаційною базою для розрахунку таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу (табл. 2). Зважаючи на те, що індикатори матриці спостережень мають різні одиниці вимірювання було проведено їх стандартизацію (табл. 3). Наступним етапом проведення таксономічного аналізу є розподіл індикаторів на стимулятори та дестимулятори. За обраними індикаторами стратегії розвитку готельного бізнесу всі з них є стимуляторами. Цей етап є передумовою визначення вектора-еталона, координати якого становитимуть максимальні значення показників для стимуляторів і є базою для порівняння.

Таблиця 2

Індикатори для розрахунку таксономічного коефіцієнту стратегії розвитку готельного бізнесу України

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
2019	5451	0,28	78,72	12905,8	0,32	14357,9	36833	350,39	2777,3	6283,6	1,51	1,00	5378,7	37,46	877,88	3193,0	25,5	23,6	64,8
2020	5125	0,26	77,33	8163,0	0,19	8532,8	29465	277,04	1803,6	5100,9	1,06	0,97	3412,1	39,99	691,83	-3858,7	-28,5	-30,6	47,0
2021	4903	0,25	76,16	13785,3	0,25	15120,9	28674	480,76	2286,2	6644,2	1,10	1,33	6221,8	41,15	785,54	2760,3	16,6	22,5	58,2
2022	4082	0,24	78,91	6912,4	0,13	7380,8	23380	295,66	1909,8	6807,2	1,04	0,60	3328,9	45,10	716,66	-6464,0	-22,4	-44,3	46,2
2023	4475	0,23	78,77	10314,5	0,16	10829,2	23472	439,44	2432,5	8636,1	1,29	1,17	5080,4	46,91	1937,74	-624,7	4,8	-5,3	56,3

Джерело: складено авторами за даними [11]

Таблиця 3

Стандартизована матриця спостережень з визначенням еталоном

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
2019	1,20	1,49	0,62	0,84	1,45	0,91	1,53	-0,21	1,35	-0,32	1,55	-0,06	0,55	-1,21	-0,23	1,00	1,11	0,99	1,31
2020	0,59	0,39	-0,54	-0,76	-0,24	-0,79	0,20	-1,03	-1,11	-1,25	-0,70	-0,15	-1,00	-0,56	-0,59	-0,68	-1,16	-0,78	-0,95
2021	0,18	-0,08	-1,51	1,14	0,53	1,13	0,06	1,26	0,11	-0,04	-0,50	1,16	1,21	-0,25	-0,41	0,90	0,73	0,96	0,47
2022	-1,35	-0,86	0,77	-1,19	-1,03	-1,13	-0,90	-0,82	-0,84	0,09	-0,80	-1,52	-1,07	0,78	-0,54	-1,31	-0,91	-1,22	-1,05
2023	-0,62	-0,95	0,66	-0,03	-0,70	-0,12	-0,89	0,80	0,48	1,52	0,46	0,57	0,31	1,25	1,77	0,09	0,23	0,05	0,23
Еталон (Z _{0j})	1,20	1,49	0,77	1,14	1,45	1,13	1,53	1,26	1,35	1,52	1,55	1,16	1,21	1,25	1,77	1,00	1,11	0,99	1,31

Джерело: розраховано авторами за даними [11]

На наступному етапі, використовуючи еталонні значення ключових індикаторів стратегії розвитку готельного бізнесу за 2019-2023 рр., за формулою 1 розраховані відстані між показником і еталоном.

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{s=1}^m (z_{ij} - z_{oj})^2}, \quad (1)$$

де Z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника в період часу i ;

Z_{oj} – стандартизоване значення j -го показника в еталоні.

Загальна відстань між показниками та еталоном розраховується за формулою 2:

$$C_o = \overline{C_0} + 2\sigma_0, \quad (2)$$

де $\overline{C_0}$ – середня відстань між показниками та еталоном;

σ_0 – середньоквадратичне відхилення;

Визначення загальної відстані між показниками та еталоном C_0 потребує розрахунку середньої відстані між показниками та еталоном $\overline{C_o}$ та середньоквадратичного відхилення різниці значень індикаторів σ , які розраховуються за формулами 3 та 4 відповідно.

$$\overline{C_0} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0}, \quad (3)$$

де m – кількість років, за які проводиться аналіз.

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} (C_{i0} - \overline{C_0})^2}, \quad (4)$$

де C_{i0} – відстань між показником та еталоном.

Отримані відстані є вихідними величинами для розрахунку таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу, який розраховується за формулою 5.

$$K_i = 1 - d_i, \quad (5)$$

де d_i – прямий коефіцієнт розвитку, який розраховується за формулою 6.

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (6)$$

У табл. 4 наведені розраховані значення таксономічного показника оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу України та відстаней між окремими елементами матриці спостережень і вектором еталоном.

Таблиця 4

**Складові розрахунку значення таксономічного показника стратегії
розвитку готельного бізнесу**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
$\sum_{s=1}^m (z_{ij} - z_{oj})^2$	17,72	70,97	27,80	89,10	29,62
C_{i0}	4,21	8,42	5,27	9,44	5,44
$\overline{C_0}$	6,56	6,56	6,56	6,56	6,56
σ_0	2,01	2,01	2,01	2,01	2,01
C_0	10,58	10,58	10,58	10,58	10,58
d_i	0,40	0,80	0,50	0,89	0,52
K_i	0,60	0,20	0,50	0,11	0,48

Джерело: розраховано авторами за даними [11]

Рекомендовано поділ на п'ять зон, в залежності від отриманого значення таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу K_i , які відповідають різним станам його розвитку. Для них запропоновано такі відповідні стратегії та управлінські рішення щодо їх реалізації:

– оптимальний рівень розвитку (значення таксономічного показника 0,8-1,0), при якому рекомендована стратегія сталого розвитку, що передбачає зростання економічних показників з акцентом на екологічну відповідальність та корпоративну соціальну відповідальність;

– високий рівень розвитку (значення таксономічного показника 0,6-0,8),

при якому рекомендована стратегія підтримки стійкого розвитку, яка передбачає інноваційний розвиток, брендування та утримання позитивного іміджу на ринку;

– середній рівень розвитку (значення таксономічного показника 0,4-0,6), при якому рекомендована стратегія адаптації, спрямована на розвиток внутрішнього туризму з акцентами на різні сегменти ринку, диверсифікацію послуг;

– низький рівень розвитку (значення таксономічного показника 0,2-0,4), при якому рекомендована стратегія стабілізації, спрямована на фундаментальне відновлення та модернізацію інфраструктури;

– критично низький рівень розвитку (значення таксономічного показника 0-0,2), при якому рекомендована стратегія виживання, яка передбачає проведення антикризових змін, спрямованих на подолання негативних наслідків під час військового стану.

Проведений аналіз таксономічного показника стратегії розвитку готельного бізнесу України за 2019-2023 рр. свідчить про нерівномірний стан розвитку готельного бізнесу, зміни якого були зумовлені наслідками пандемії COVID-19 та військовою агресією росії. До цих подій в 2019 р. таксономічний показник стратегії розвитку готельного бізнесу мав максимальне значення за досліджений період – 0,6, що свідчить про високий рівень розвитку. В 2020 р. внаслідок пандемії COVID-19 та пов'язаних з нею карантинних обмежень у готельному бізнесі таксономічний показник стрімко зменшився до 0,2, що характеризує рівень розвитку як низький. В 2021 р. значення таксономічного показника підвищилося до 0,5, що свідчить про середній рівень розвитку готельного бізнесу.

Внаслідок військового вторгнення росії у 2022 р. показник знизився до мінімального значення за досліджений період – 0,11, що відповідає критично низькому рівню розвитку готельного бізнесу. Готельний бізнес зазнав значних втрат через військові дії, руйнування інфраструктури, падіння попиту та втрату суб'єктів господарювання, які опинилися на окупованих територіях. Основний акцент в цей період був зосереджений на виживанні, мінімізації збитків і збереженні ключових ресурсів, що характерно для кризового стану. Завдяки своєчасно застосованим антикризовим заходам, вдалося частково нейтралізувати негативний вплив зовнішнього середовища та подолати внутрішні проблеми. Значення таксономічного показника розвитку 0,49 вказує на позитивну динаміку, але готельний бізнес все ще перебуває в зоні ризику. Для виходу з зони ризику готельному бізнесу України потрібна стратегія адаптації, орієнтована на відновлення інфраструктури, розвиток внутрішнього туризму, залучення інвестицій, що дозволить закріпити досягнутий прогрес і створити умови для подальшого сталого розвитку.

В табл. 5 були ідентифіковані проблеми системоутворюючих компонент готельного бізнесу та визначені пропозиції щодо їх вирішення, які можуть слугувати стратегічними орієнтирами розвитку готельної галузі.

Таблиця 5

Проблеми системоутворюючих компонент готельного бізнесу та шляхи їх вирішення

Проблеми	Орієнтири розвитку
Структурна компонента	
Нерівномірний розподіл підприємств готельного бізнесу за регіонами	Розробка державних програм підтримки розвитку в регіонах з низьким рівнем економічної активності
Низька частка фізичних осіб-підприємців (міні-	Запровадження державних програм підтримки ФОП у готельній сфері, мікрокредитування для відкриття невеликих засобів

готелі, приватні садиби)	розміщення, створення регіональних кластерів, які об'єднують малі готелі з іншими туристичними підприємствами
Тінізація діяльності малого бізнесу	Стимулювання легалізації через податкові пільги та спрощені умови реєстрації, посилення контролю за нелегальною діяльністю
Виробничо-економічна компонента	
Знищення або пошкодження інфраструктури в регіонах, які постраждали від бойових дій	Надання державних і міжнародних грантів на реконструкцію та відновлення; створення пільгових умов для інвесторів (податкові канікули, субсидії); включення відновлення готелів у загальнодержавну програму реконструкції
Зменшення туристичних потоків і попиту на готельні послуги внаслідок військових дій	Орієнтація на внутрішній туризм; розвиток нових форматів, таких як лікувально-оздоровчий, медичний туризм, діловий та культурно-історичний туризм, довготривале проживання для переселенців; переорієнтація на надання послуг учасникам гуманітарних місій та волонтерів.
Скорочення частки готельного бізнесу у ВВП	Включення готельного бізнесу до стратегічних напрямів економічного відновлення.
Проблеми сезонності та нерівномірності розвитку	Розвиток цілорічного туризму через створення нових туристичних маршрутів та пропозицій, розвиток додаткових послуг – SPA, конференц-зали, тощо
Маркетингова компонента	
Обмежений попит через зниження платоспроможності	Розробка гнучких тарифів і спеціальних акцій для вразливих категорій населення, бюджетних пакетів з мінімальним набором послуг
Втрачений туристичний імідж країни через загрозу безпеки	Просування еко-, культурного та оздоровчого туризму в безпечних регіонах, посилення заходів безпеки в готелях та аналогічних засобах розміщення
Низький рівень цифровізації маркетингу	Впровадження цифрових платформ для онлайн-бронювання та реклами послуг, державна підтримка розвитку ІТ-рішень для готельного бізнесу
Кадрова компонента	
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Проведення програм перекваліфікації для залучення працівників у готельну сферу, отримання державних і регіональних грантів для підготовки фахівців
Недостатня мотивація працівників через низький рівень заробітної плати	Впровадження пільгових програм оподаткування для готелів, які створюють нові робочі місця, системи бонусів і винагород для працівників.
Нестача управлінського персоналу	Проведення тренінгів і семінарів для розвитку управлінських навичок серед персоналу, створення умов для повернення фахівців, які виїхали за кордон.

Інвестиційна компонента	
Недостатній обсяг інвестицій	Залучення іноземних інвестицій через міжнародні програми підтримки та гарантії держави
Високі ризики для інвесторів	Введення механізмів страхування інвестицій від військових ризиків, просування більш безпечних регіонів як найменш ризикових для вкладень.
Скорочення капітальних інвестицій підприємств готельного бізнесу	Надання податкових пільг для підприємств, які інвестують у свій розвиток, створення сприятливих умов для довгострокового кредитування.
Фінансово-результативна компонента	
Збитковість підприємств готельного бізнесу	Надання податкових канікул для підприємств готельного бізнесу, постраждалих від війни, на період відновлення, запровадження програми державної компенсації збитків для підприємств.
Низький рівень рентабельності	Зниження операційних витрат, впровадження енергоефективних технологій, оптимізація бізнес-процесів
Нестача фінансових ресурсів для покриття поточних витрат (комунальних послуг, тощо)	Введення пільгових кредитних програм для готельного бізнесу, розробка механізмів субсидування операційної діяльності, тимчасова реструктуризація боргових зобов'язань.

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Аналіз стратегії розвитку готельного бізнесу України з використанням методики таксономічного аналізу продемонстрував, що розрахований таксономічний показник стратегії розвитку відображає стан розвитку готельного бізнесу, що підтверджує прикладну цінність таксономічного методу для проведення діагностики ефективності формування стратегії розвитку готельного бізнесу. Вищезазначені заходи щодо вирішення проблем функціонування системоутворюючих компонент готельного бізнесу можуть слугувати орієнтирами для визначення оптимального вектору його розвитку, а їх врахування при розробці стратегій розвитку дозволить реалізувати необхідні стратегічні зміни готельного бізнесу, сприятиме його адаптації до викликів зовнішнього середовища та відновленню і сталому розвитку в повоєнний період.

Література

1. Корсак Р., Світлинець О., Годя І. Післявоєнна стратегія відбудови готельного комплексу України в умовах євроінтеграції. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. Том 2, Вип. 72. С. 45-52. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/61684> (дата звернення: 15.11.2024).
2. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96. doi: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>.
3. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/13667be5b924910b431fdf05dca6738c.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).
4. Якименко-Терещенко Н. В., Носирєв О. О. Стратегічні пріоритети туризму і готельного бізнесу в концепції сталого розвитку регіонів: монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 320 с. doi: 10.20998/978-617-05-0488-3.
5. Рутинський М. Й. Стратегії та тренди розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз: матеріали всеукр. наук.-практ. конф.*, (20 квіт. 2023 р.). 2023. С. 106-108. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12802> (дата звернення: 15.11.2024).
6. Білоус С., Безручко Л., Лемега Н. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. 46. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-3>.
7. Ілнyська-Нукaвчук Н. Стратегія розвитку готельного бізнесу в умовах війни. *Економіка і регіон*. 2023. Т. 1(88). С. 61-64.

8. Оболенцева Л. В., Сиром'ятников А. Є. Стратегія розвитку готельного бізнесу в Україні. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики: матеріали III Міжнар. наук. практ. конф.* (м. Харків, 15 квітня 2024 р.). Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова. 2024. 342 с. С. 5-7.

9. 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>.

10. Климчук С.А. Таксономічний аналіз стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. *Економічний вісник НТУУ КПІ. Актуальні проблеми економіки та управління*. 2014. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/649> (дата звернення: 18.11.2024).

11. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2024).

12. Шикіна О.В. Діагностика однорідності сукупності малих готелів м. Одеси за таксономічним аналізом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 723-732. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/137.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).

References

1. Korsak R., Svitlynets O., Hodia I. Pisliavoienna stratehiia vidbudovy hotelnoho kompleksu Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Post-war strategy of construction of the hotel complex of Ukraine in the conditions of European integration]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*. 2024. Tom 2, Vyp. 72. P. 45-52. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/61684> [in Ukrainian].

2. Morhulets O. B., Nyshchenko O. V. Hotelno-restoranniyi biznes Ukrainy u dovoiennoyi, voiennoyi ta pisliavoiennoyi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war period, war and post-war period]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*. 2023. № 8. P. 88–96. doi: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12> [in Ukrainian].

3. Zavidna L. D. Hotelnyi biznes: stratehii rozvytku [Hotel business: development strategies]: monohrafiia. 2017. 600 p. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/13667be5b924910b431fdf05dca6738c.pdf> [in Ukrainian].

4. Yakymenko-Tereshchenko N. V., Nosyriev O. O. Stratehichni priorytety turyzmu i hotelnoho biznesu v kontseptsii staloho rozvytku rehioniv [Strategic priorities of tourism and hotel business in the concept of sustainable regional development]: monohrafiia. Kharkiv: NTU «KhPI», 2024. 320 s. doi: 10.20998/978-617-05-0488-3 [in Ukrainian].

5. Rutynskyi M. Y. Stratehii ta trendy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy [Strategies and trends in the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky ta pidpriiemnytstva v umovakh vyklykiv i zahroz: materialy vseukr. nauk.-prakt. konf.* (20 kvit. 2023). P. 106-108. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12802> [in Ukrainian].

6. Bilous S., Bezruchko L., Lemeha N. Stratehichni napriamy vidnovlennia sfery posluh Ukrainy u postvoiennoyi period [Strategic directions of recovery of the service sector of Ukraine in the post-war period.]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (46) doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-3> [in Ukrainian].

7. Ilnytska-Hykavchuk H. Hotel business development strategy in the conditions of war. *Ekonomika i rehion*. 2023. T. 1(88). P. 61-64. doi: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2873](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2873).

8. Obolentseva L.V., Syromiatnykov A. Stratehiia rozvytku hotelnoho biznesu v Ukraini [Hotel business development strategy in Ukraine]. *Suchasni tendentsii rozvytku industrii turyzmu ta hostynnosti: hlobalni vyklyky: materialy III Mizhnar. nauk. prakt. konf.* Kharkiv: KhNUMH imeni O.M. Beketova, 2024. P. 5-7 [in Ukrainian].

9. Nikolaichuk O.A. Otsinka stratehii rozvytku hotelno-restorannoi industrii Ukrainy [Evaluation of the development strategy of the hotel and restaurant industry of Ukraine]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Kapazina. Seriya «Mizhnapodni vidnosyny. Ekonomika. Kpainoznavstvo. Tupyzm».* 2023. № 18. P. 74–83. doi: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-08> [in Ukrainian].

10. Klymchuk S.A. Taksonomichnyy analiz stratehiyi rozvytku pidpryyemstv alternatyvnoyi enerhetyky [Taxonomic analysis of the development strategy of alternative energy enterprises]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU KPI. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnya.* 2014. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/649> [in Ukrainian].

11. *Website of the State Statistics Service of Ukraine.* URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

12. Shykina O.V. Diahnostyka odnoridnosti sukupnosti malykh hoteliv m. Odesy za taksonomichnym analizom [Diagnostics of the unity of Odessa's small hotels by taksonomic analysis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky.* 2018. Vyp. 21. P. 723-732. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/137.pdf> [in Ukrainian].