

УДК 338.24:640.41(045)

JEL Classification: M11,M19,M21,L83

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.18>

Тетяна Незвещук-Когут, к.е.н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0003-0389-3118>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Стратегічне управління в готельно-ресторанному бізнесі стикається з унікальними викликами, спричиненими військовими діями у період воєнного стану. Виняткові обставини, що характеризуються нестабільністю та проблемами безпеки, вимагають стратегічного підходу, який би враховував особливості ситуації, що склалася. Першочерговим серед цих міркувань є необхідність оцінки ризиків і загроз, пов'язаних із необхідністю забезпечення безпеки гостям, персоналу, матеріально-технічної бази, що веде до формулювання загальної стратегії, основними пріоритетами якої є безпека та збереження ресурсів. З огляду на обмеження, у тому числі щодо комендантської години, блекауту, інших заборон і негативних впливів, що зумовлюються надзвичайними обставинами, розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях та перспективних сценаріїв має вирішальне значення та зумовлює нові підходи до формування системи стратегічного управління закладами розміщення.

Метою дослідження є обґрунтування чинників забезпечення ефективності системи стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності в умовах сучасних викликів та динамічних змін у глобальному економічному середовищі.

Методологія. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано різні методи дослідження: аналіз і синтез, комплексний аналіз, порівняльно-економічний аналіз, метод опису.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формулюванні практичних рекомендацій, які можуть бути застосовані на підприємствах сфери HoReCa. Ці пропозиції покликані обґрунтувати особливості формування системи стратегічного управління закладами, що в кінцевому підсумку сприятиме вдосконаленню та підвищенню ефективності їхньої діяльності в майбутньому, у тому числі у повоєнний період. У дослідженні визначено ключові виклики та можливості, що впливають на індустрію гостинності в Україні в умовах воєнного стану та постковідної реальії. Охарактеризовано нові тенденції у системі менеджменту закладів розміщення, включно зі зміною підходів до стратегічного управління. Проаналізовано вплив соціально-економічних трансформацій на попит та пропозицію в готельному бізнесі, зокрема зосереджено увагу на західних областях

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

України, які адаптуються до внутрішнього туриста. Згруповано основні стратегічні підходи та моделі управління, які можуть сприяти ефективному розвитку підприємств гостинності у нових умовах, а також розроблено рекомендації щодо імплементації стратегій управління для забезпечення їхньої стабільності та росту.

Ключові слова: управління, стратегія, удосконалення, обслуговування, воєнний стан, післявоєнна відбудова, планування.

Кількість джерел: 16; кількість рисунків: 2.

Tetiana Nezveschuk-Kogut, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0003-0389-3118>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

FEATURES OF THE FORMATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY IN MODERN CONDITIONS

Summary

Strategic management in the hotel and restaurant business faces unique challenges during martial law. Exceptional circumstances characterized by instability and security problems require a strategic approach that would take into account the peculiarities of the current situation. Primary among these considerations is the need to assess the risks and threats associated with martial law, leading to the formulation of strategies that prioritize security and resource conservation. Given the constraints imposed by emergency circumstances, the development of contingency plans and future scenarios is crucial.

The aim of the study is to analyze the effective system of strategic management of hospitality industry enterprises in the context of modern challenges and dynamic changes in the global economic environment. To solve the tasks set in the work, various research methods were used, including analysis and synthesis, comprehensive analysis, comparative economic analysis, and the method of description.

The practical significance of the results obtained is the formulation of practical recommendations that can be applied to the HoReCa enterprise. These proposals are designed to strengthen the strategic management systems of institutions, which will ultimately contribute to the improvement and increase the efficiency of their activities in the future. The study identifies key challenges and opportunities affecting the hospitality industry in Ukraine under martial law and post-COVID reality. New trends in the management system of accommodation facilities have been characterized, including changes in approaches to strategic management. The impact of socio-economic transformations on demand and supply in the hotel business has been analyzed, with particular attention focused on the western regions of Ukraine adapting to domestic tourism. The main strategic approaches and management models that can contribute to

the effective development of hospitality enterprises under new conditions have been grouped, and recommendations for the implementation of management strategies to ensure their stability and growth have been developed.

Keywords: management, strategy, improvement, service, martial law, post-war reconstruction, planning.

Number of sources – 16, number of drawings – 2.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із практичними завданнями. Сучасна тенденція розвитку підприємств індустрії гостинності характеризується негативним впливом зовнішніх факторів, невизначеністю щодо подальшої стратегії розвитку, відсутністю іноземного туризму та інвестицій, а також низкою факторів, спричинених впровадженням воєнного стану, постковідним періодом та негативною епідеміологічною ситуацією, яка періодично виникає у багатьох регіонах України.

Особливості розвитку індустрії гостинності зумовлені глибокими трансформаціями в глобальній економіці, соціокультурних змінах, а також новими викликами, які сьогодні виникають. На тлі пандемії COVID-19, політичної нестабільності, війни та її наслідків, змін споживчих уподобань та прискорення цифровізації, індустрія гостинності зіткнулася з необхідністю швидкої адаптації до нових реалій. Відповідно, виникає потреба у розробці та імплементації ефективних стратегічних управлінських підходів, які б дозволили підприємствам не лише вижити у складних умовах, але й розвиватися, відкриваючи нові можливості для зростання. Аналіз міжнародних та вітчизняних практик у цій сфері дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні стратегії та управлінські рішення, які можна імплементувати до специфіки українського ринку. Враховуючи зазначене, дослідження системи стратегічного управління в індустрії гостинності набуває особливої актуальності, оскільки надає практичні інструменти для розробки гнучких, адаптивних стратегій, здатних забезпечити стійкий розвиток підприємств в умовах невизначеності та постійних змін.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти з питань стратегічного управління індустрії гостинності і готельних підприємств досліджено у наукових

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

працях низки авторів. Так, зокрема Т. Бурак провів дослідження еволюції становлення готельного бізнесу в Україні [1]. А. Вдовічен та О. Вдовічена розглядали регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди [2]. К. Галасюк проведено оцінку інноваційного потенціалу підприємств готельної індустрії [3]. Г. Горіна досліджувала конкурентоспроможність країн у туристичній галузі, зокрема в частині готельного господарства, де виділила нові підприємницькі підходи, які можна застосовувати в Україні [4]. С. Захаров у своєму дослідженні приділив значну увагу державному регулюванню якості готельних послуг шляхом їх сертифікації як методу підвищення конкурентоспроможності готельного підприємництва [5]. М. Стегней та ін. розглядають це питання як моделювання системи стратегічного управління сферою гостинності в контексті сталого розвитку підприємства [6].

І. Кошкалда та ін. звертають увагу на те, що при оцінці галузевої структури сільськогосподарських підприємств важливого значення набуває готельне господарство як основа розвитку малого підприємництва [7]. В. Кифяк розглянув особливості розвитку готельного бізнесу у кризовий період [8]. Т. Скрипко та ін. визначили рівень конкурентоспроможності готельної індустрії та ефективність розробки нових напрямів щодо підвищення туристичної привабливості країни, що дало змогу відстежувати ті фактори (економічні, інфраструктурні тощо), що найбільш точно корелюються з реальним рівнем конкурентоспроможності готельного бізнесу регіону [9]. І. Коломієць розкриває питання розвитку цієї сфери як основи розвитку внутрішньої торгівлі споживчими товарами [10]. І. Григорук та ін. в дослідженні встановили, що тенденція розвитку готельно-туристичної сфери може мати усі передумови до зростання, за умови, що уряд країни буде проводити активну політику фінансової допомоги стратегічно важливим об'єктам готельно-туристичного бізнесу [9]. Т. Васильців та ін. досліджують готельний бізнес в частині стратегічних підходів до ефективного використання нематеріальних активів як умови посилення конкурентоспроможності підприємств [10].

Незважаючи на вагомий дослідження, деякі теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством готельного господарства, зокрема під час воєнного стану та післявоєнного періоду залишаються недостатньо висвітленими у наукових дослідженнях зазначених учених та практиків.

Формулювання цілей статті й аргументування актуальності поставленого завдання. У зв'язку із негативними тенденціями розвитку готельного бізнесу, спричиненими воєнним станом в Україні змінилися тенденції системи менеджменту закладів розміщення, у тому числі й стратегічного управління ними. Враховуючи нестандартність ситуації та підвищення попиту на готельні послуги у західних областях України, питання стратегічного управління стає питанням, вирішення якого залежить від багатьох факторів: припинення активних воєнних дій, рівень безробіття, ситуація із загальною мобілізацією, імміграцією, зменшення кількості іноземних туристів, у тому числі дипкорпус, ЗМІ, волонтери та низкою інших факторів, які тим чи іншим чином до 2022 року не враховувалися та не досліджувалися через їх відсутність. Відповідно, починаючи з 2022 року формування системи стратегічного управління за класичними технологіями, інструментами та методами фактично стало неможливим. У зв'язку з цим актуальність пошуку нових підходів та інструментів формування системи стратегічного управління є актуальним та потребує додаткової уваги з боку наукової спільноти, практиків та експертів.

Отож, метою дослідження є обґрунтування чинників забезпечення ефективності системи стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності в умовах сучасних викликів та динамічних змін у глобальному економічному середовищі.

Основні цілі статті:

- аналіз сучасного стану та основних тенденцій розвитку індустрії гостинності;
- вивчення теоретичних основ стратегічного управління в індустрії гостинності, ідентифікація найбільш ефективних стратегічних підходів та моделей;

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

- розробка рекомендацій щодо формування та імплементації стратегії управління підприємствами гостинності.

Завданнями дослідження є:

- систематизація наявних теоретичних підходів до стратегічного управління в індустрії гостинності;

- вивчення основних викликів, ризиків та можливостей, з якими стикаються підприємства гостинності в сучасних умовах.

Реалізація вказаних завдань дозволить сформувати комплексне розуміння специфіки стратегічного управління в індустрії гостинності та внести вагомий вклад у розвиток теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління в цій галузі.

Виклад основного матеріалу. Насамперед варто зазначити, що стратегічне управління є ключовим фактором ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa); воно передбачає формулювання конкретної мети та цілей, кількісних та якісних показників, у тому числі у грошовому вимірі, а також формування бренду та іміджу закладу розміщення.

В умовах воєнного стану сучасна кон'юнктура готельно-ресторанної індустрії характеризується значними викликами та перешкодами, які суттєво впливають на операційну динаміку та фінансову життєздатність. Наявність добре налагодженої системи стратегічного управління в певній мірі забезпечує ефективність діяльності та досягнення встановлених показників діяльності. Однак ефективність діяльності закладу залежить не лише від виконання поставлених завдань і цілей, а й певною мірою від швидкості реакції на зміни, зовнішні та внутрішні загрози, адаптації системи до нових викликів.

Серед таких негативних зовнішніх факторів варто відзначити:

- погіршення (загострення) соціально-політичного становища;
- інфляцію;
- відсутність авіаперельотів та міжнародних сполучень;
- активність воєнних дій на території зіткнення, а також роботу протиповітряної оборони;
- відсутність іноземного туризму (за винятком представників міжнародних благодійних організацій, фондів, місій);

- періодичний перебіг роботи комунікацій;
- порушення логістики та матеріального постачання;
- відсутність (значне зменшення) організованого туризму;
- вимоги щодо забезпечення повної безпеки гостям та необхідність облаштування сховищ тощо;
- необхідність забезпечення інклюзивності [11].

До факторів внутрішнього середовища варто віднести [12]:

- морально-психологічний стан персоналу та гостей;
- відтік професійних кадрів та їх заміна на співробітників без досвіду роботи, професійних навичок;
- зміна гендерної структури співробітників (жіноча робоча сила);
- відсутність навиків роботи з гостями, постраждалих від воєнних дій та його впливу.

Також варто зазначити, що український готельний ринок пережив певні тренди, які відображаються в попиті та пропозиції послуг готельного сектору. Зазначимо деякі ключові аспекти цих трендів [12-13]:

1) пік попиту на готелі спостерігався влітку 2023 року, що може бути пов'язано з різними факторами, включаючи внутрішні та зовнішні події;

2) більшість гостей складають локальні мешканці – це може свідчити про зміну туристичних звичаїв та пріоритетів українців;

3) більш активно у 2023 році бронювали житло у містах Львів, Київ, Одеса, Дніпро, Чернівці, а також таких дестинаціях, як Буковель, Мигове, що свідчить про популярність цих регіонів серед туристів;

4) топ продажів на майбутній період охоплює Буковель, Яремче, Львів, Славське, Драгобрат, Одеса та Ужгород, що може вказувати на тенденції у популярності гірськолижних та курортних напрямів;

5) найчастіше бронюються номери для пар (50%), індивідуальних подорожуючих (20%), а тривалість проживання становить 2-6 днів (55%);

6) понад 80% бронювань здійснюються через мобільні платформи, що свідчить про зростання використання сучасних технологій у туризмі;

7) важливими проблемами галузі є втрата третини туристичного потенціалу через тимчасову окупацію, а також нестача кадрів у готельному бізнесі.

Західна частина України демонструє значно кращі показники завантаженості готелів, частково за рахунок релокації подієвого туризму, зокрема у м. Чернівці Одеського кінофестивалю та Міжнародного туристичного саміту, інших проєктів, у тому числі щодо розвитку крафтової продукції, гастрономічного туризму тощо.

Зазначені тренди відображають складність та динаміку готельного ринку України, а також надають важливі вказівки для подальшого розвитку галузі та вказують на напрями й особливості стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу.

Воєнний стан також спричинив помітні зміни в поведінці та очікуваннях гостей, що спонукало до адаптації стратегій обслуговування та маркетингу в індустрії гостинності. Виокремилася кілька помітних тенденцій:

1. Зменшення попиту на готельні послуги. Зменшення туристичного потоку та обмеження пересування, спричинені військовим конфліктом, призвели до спаду попиту на готельні послуги, особливо сімейний відпочинок (багато чоловіків мобілізованих, багато не подорожують через ймовірність мобілізації). Побоювання щодо безпеки та загальна нестабільність призвели до скорочення як міжнародного, так і внутрішнього туризму. У відповідь гості проявляють підвищену обачність у плануванні подорожей, тяжіючи до регіонів і напрямів, які сприймаються як безпечніші.

2. Зміна споживчої психології. Війна триває, і у споживачів психологічний стан характеризується тривогою, невизначеністю та нервозністю. Як наслідок, зменшилася схильність виділяти кошти на послуги готелів та ресторанів класу люкс, а гості переоцінюють свої витратні пріоритети. На перше місце серед вимог гостей вийшли безпека, здоров'я та комфорт.

3. Трансформація постачальників та ланцюгів постачання. Вплив війни поширюється на доступність та надійність постачальників. Деякі з них можуть призупинити свою діяльність

або переїхати із зон конфлікту, що призведе до скорочення запасів і обмежень у виборі якісних продуктів, сировини, інших засобів для готелів і ресторанів. Нестабільність, що панує, створює ризики, які можуть вимагати переоцінки договірних відносин з постачальниками, можливо, коригування умов поставок і пошуку нових партнерів.

4. Необхідність створення умов для реабілітації, відпочинку та подорожей ветеранів війни, а також поранених військовослужбовців, що вимагає додаткового облаштування матеріально-технічної бази, у тому числі щодо створення умов для маломобільних гостей.

Зазначені вимоги щодо організації діяльності закладів сфери гостинності вимагають врахування у формуванні системи стратегічного управління спеціальних навичок, адаптивності та вміння орієнтуватися в непередбачуваних обставинах.

Отже, під час формування системи стратегічного управління підприємством готельного бізнесу варто насамперед враховувати та аналізувати такі фактори (рис. 1).



*Рис. 1. Фактори формування системи стратегічного управління підприємством готельного бізнесу**

*Джерело: запропоновано автором.

- *Безпека.* Першочерговим завданням є забезпечення безпеки як гостей, так і персоналу. Це передбачає розробку та впровадження планів евакуації, встановлення відповідних систем безпеки, а також тісну співпрацю з місцевою владою та правоохоронними органами, щоб гарантувати безпеку всіх учасників.

- *Оперативна готовність.* Під час конфлікту готельно-ресторанні комплекси повинні демонструвати швидку адаптивність і здатність швидко переорієнтувати свою діяльність. Наприклад, готелі можуть бути перепрофільовані під тимчасове житло для військовослужбовців, медичного персоналу або журналістів. Гнучкість і здатність швидко реагувати на обставини, що змінюються, є необхідними для ефективного управління такими операційними змінами.

- *Відносини з місцевими органами влади та організаціями,* тобто підтримка надійних комунікаційних зв'язків з місцевими органами влади, військовими частинами та іншими відповідними організаціями має вирішальне значення. Це сприяє поширенню поточної інформації та порад з питань безпеки, а також вирішенню питань евакуації, надання допомоги та розподілу ресурсів.

- *Управління ресурсами.* Умови воєнного часу можуть накладати обмеження на доступ до основних ресурсів, таких як енергія, вода і продовольство. Ефективне управління ресурсами та впровадження планів на випадок надзвичайних ситуацій є обов'язковими для забезпечення надійного постачання і резервування цих критично важливих ресурсів.

- *Комунікація з гостями.* Ефективна комунікація з гостями у воєнний час є незамінною. Це передбачає інформування їх про поточну ситуацію, заходи безпеки та рекомендовані дії. Крім того, гнучкість у питаннях внесення змін до бронювання та повернення коштів має вирішальне значення для збереження задоволеності та довіри клієнтів в умовах невизначеності, характерних для операцій у воєнний час.

Після початку повномасштабної війни в Україні працівники сфери HoReCa виявилися погано підготовленими, їм бракувало встановлених протоколів, тому потреба у злагодженій командній

роботі та авторитетному керівництві набула додаткового значення. За таких умов стратегічне управління підприємством вимагало вивчення та вирішення завдань, наведених на рис. 2.

1. *Багатофункціональний персонал.* Для збільшення ефективності діяльності застосовується практика навчання працівників виконанню різноманітних завдань, тобто співробітники залучаються до виконання завдань, які не входять до переліку їхніх основних обов'язків, як-от офіціанти, які можуть займатися управлінням ресторану, або менеджери готелю, які взаємодіють з клієнтами щодо бронювання та продажів.



Рис. 2. Основні завдання стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності*

*Джерело: запропоновано автором.

2. *Перегляд витратних матеріалів* приведе до стратегічного скорочення витрат шляхом переходу на продукти місцевого виробництва. Здійснення аналізу наявних угод з

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

постачальниками, вивчення альтернативних пропозицій від різних компаній та забезпечення щонайменше трьох конкурентних цінових пропозицій мають вирішальне значення.

3. Економія на комунальних послугах через *оптимізацію розміщення гостей* по поверхах, що дозволяє ефективно використовувати простір та ресурси для мінімізації операційних витрат [14].

4. *Оптимізація ресурсів*. Для зменшення споживання води можна використовувати можливість надавати питну воду лише при заселенні, встановити кулери для води на поверхах та в зонах загального користування, а також запропонувати цілодобовий мінібар на стійці реєстрації для оптимізації управління запасами і підвищення ефективності обслуговування.

5. *Планування та прогнозування*. Ефективне планування є критично важливим, зокрема розробка річного бюджету може бути складною в невизначених умовах, тому варто зробити перехід до короткострокових оперативних планів, як-от квартальних чи місячних бюджетів, що надає більшу гнучкість і адаптивність.

6. *Комплексний фінансовий аналіз* вимагає ретельного вивчення усіх фінансових показників та розробки стратегій для скорочення витрат чи збільшення доходів через послуги з доданою вартістю. У кризових умовах критичний аналіз всіх показників і баланс між витратами та доходами є ключовим для забезпечення фінансової стабільності [15].

7. *Орієнтація на споживачів* і актуальні тенденції в збереженні культурної спадщини та розвитку гастрономічного туризму дасть можливість закладам гостинності адаптувати свою діяльність, зокрема в Західній Україні, і вважати це пріоритетним напрямом свого розвитку. Цей підхід підкреслює важливість врахування культурних особливостей і гастрономічної унікальності регіону для забезпечення задоволення потреб сучасних туристів.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, досліджуючи тему важливості адаптації стратегічного управління закладами сфери гостинності, нами було окреслено низку викликів, з якими довелося стикнутися топменеджменту закладів розміщення,

виокремлено першочергові завдання та надано рекомендації щодо структури системи стратегічного управління підприємствами.

У зв'язку з впливом воєнного стану на готельний бізнес в Україні спостерігається зміна підходів до стратегічного управління закладами гостинності. Ця непроста ситуація посилена підвищенням попиту на готельні послуги, особливо в західних областях, що ставить перед управлінськими командами низку викликів. Враховуючи нову реальність, в якій значну роль відіграє міграція населення, зміна туристичних потоків, руйнування інфраструктури та інші фактори, виникає гостра потреба у розробці нових стратегій управління, які враховували б ринкові та соціальні зміни.

Значні виклики, що виникають у сфері гостинності, вимагають від підприємств галузі не лише швидкої адаптації до змінених умов, а й проактивного пошуку нових можливостей для розвитку та забезпечення стабільності. Інноваційні стратегії стратегічного управління, що базуються на глибокому аналізі ринку, інтеграції сучасних технологій та зосереджені на клієнтоорієнтованості, можуть стати ключем до успіху у цій новій економічній дійсності.

Водночас, важливо враховувати, що ефективність будь-якої стратегії стратегічного управління значною мірою залежить від здатності підприємства гнучко реагувати на зовнішні виклики та внутрішні потреби. У цьому контексті ключову роль відіграють не тільки вибрані стратегічні напрями, а й якість їх реалізації та здатність підприємства оперативно адаптуватись до змін.

Зазначені зміни та особливі умови функціонування можуть стати основою для перегляду існуючої системи стратегічного управління закладами розміщення, у зв'язку із зовнішніми факторами, спричиненими воєнними діями. Проте важливо зазначити, що реалізація цих можливостей залежить від припинення конфлікту, що триває. У післявоєнний період туристичний сектор обіцяє стати важливим чинником економічного зростання, створюючи значну кількість робочих місць для місцевого населення. За таких умов, оцінюючи зовнішнє та внутрішнє середовище закладів розміщення, система

стратегічного управління також вимагатиме релевантного перегляду та адаптації до існуючих умов.

Подальші дослідження можуть зосередитися на довготривалій стійкості стратегій управління в індустрії гостинності, аналізуючи їх адаптивність до майбутніх криз чи, навпаки, виходу з них. Крім того, варто здійснити порівняльні дослідження різних регіонів, які можуть надати уявлення про ефективність локалізованих проти універсальних стратегічних підходів у секторі гостинності за різних соціально-економічних умов.

Список використаних джерел:

1. Бурак Т.В. Готельні мережі: еволюція та становлення. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 8. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/8_0/179_183.pdf
2. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект* : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. 352 с.
3. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2016. 20 с.
4. Горіна Г. О. Конкурентоспроможність країн у туристичній галузі: нові підходи до визначення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 1. С. 203–207.
5. Захаров С. Г. Державне регулювання якості готельних послуг шляхом їх сертифікації. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2015. № 1. С. 10–15.
6. Stehnei M., Irtysheva I., Boiko Y. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, Issue 3, pp. 212–223. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(31\).2017.05](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(31).2017.05)
7. Koshkalda I., Kalashnikova T., Trehub O. Mathematical methods of data processing in formation and evaluation of sectoral structure in agricultural enterprises. *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2019. Vol. 5. Special Issue. Pp. 87–95.
8. Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку : монографія / колектив авторів за загальною редакцією д.е.н., професора Кифяка В. Ф. Чернівці: Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2021. 220 с.
9. Skrypko T., Popadynets N., Garasymluk M., Topchiy O. Analysis And Modeling Of The Impact Of Factor Determinants On Functioning Of Hotel Economy In Ukraine. *Studies of Applied Economics: The Recent Economic Trends and their Impact on Marketing*. 2020. Vol. 38. No 3 (1). DOI: [https://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).3976](https://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).3976)
10. Kolomiyets I., Popadynets N. Trade at Ukrainian internal market: the development mechanism. *Actual problems of economics*. 2016. №1(175). Pp. 69–75.
11. Hryhoruk I., Popadynets N., Popyk M., Bilanyuk O., Halachenko O., Irtysheva I., Batkovets N., Lysiak N., Boiko Y., Hryshyna N., M.Bil, Nezveshchuk-Kohut T. Analysis and Modeling of Factor Determinants for Ukraine Hotels and Tourist Sphere. In: Russo D., Ahram T., Karwowski W., Di Bucchianico G., Taiar R. (eds). *Intelligent Human Systems Integration 2021. IHSI 2021. Advances in Intelligent Systems and Computing*. Vol. 1322. Pp. 509–515. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-68017-6_76

12. Vasylytsiv T.G., Lupak R.L., Kunytska-Iliash M.V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. № 2 (14). Pp. 2-15.

13. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. *Forbes Україна*. 2022, жовтень-листопад. URL: <https://forbes.ua/company/narochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033> (дата звернення: 19.11.2023).

14. Антонюк Т., Паралюш М. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini> (дата звернення: 19.11.2023).

15. Шелетецька Є. К. Особливості готельного бізнесу України під час війни : матеріали круглого столу «Європейські стандарти освітніх програм» НАУ 10 листопада 2022 року.

16. Продіус Ю. І., Моренченко К. Г. Глобальні стратегії: поняття, види та особливості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 38-41.

References:

1. Burak, T.V. (2014). Hotel networks: evolution and establishment. *Biznes-Inform [Business-Inform]*. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/8_0/179_183.pdf (in Ukr.).

2. Vdovichen, A.A., Vdovichena, O.G. (2022). Regional peculiarities of hospitality industry management in pre-war, wartime, and post-war periods. *Managing the development of the hospitality industry: a regional aspect [Management of hospitality industry development: regional aspect. Mat. ChTEI DTEU of Sci. Prac. Conf.]*. Chernivtsi, Ukraine, pp. 239-334 (in Ukr.).

3. Halasiuk, K.A. (2016). *Evaluation of innovative potential of hotel industry enterprises*. Abstract to PhD dissertation, 08.00.04 Economy and enterprise management. Odessa National Technical University, Odesa (in Ukr.).

4. Horina, H.O. (2015). Competitiveness of countries in the tourism industry: new approaches to definition. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of the Khmelnytskyi National University]*, no. 4, vol. 1, pp. 203–207 (in Ukr.).

5. Zakharov, S.H. (2015). State regulation of hotel service quality through certification. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia [State and regions. Series: Public administration]*, no. 1, pp. 10-15 (in Ukr.).

6. Stehnei, M., Irtyshcheva, I., Boiko, Y. (2017). Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 15, Issue 3, pp. 212-223. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(31\).2017.05](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(31).2017.05).

7. Koshkalda, I., Kalashnikova, T., & Trehub, O. (2019). Mathematical methods of data processing in formation and evaluation of sectoral structure in agricultural enterprises. *Global Journal of Environmental Science and Management*. Vol. 5, Special Issue, Pp. 87-95.

8. Kyfyak, V.F. et al. (2021). *Sfera hospodarstva Bukovyny v kryzovykh umovakh: stan ta perspektyvy rozvytku [Hospitality Industry of Bukovyna in Crisis Conditions: Status and Development Prospects]*. Chernivtsi, 220 p. (in Ukr.).

9. Skrypko, T., Popadynets, N., Garasymliuk, M., Topchiiy, O. (2020). Analysis And Modeling Of The Impact Of Factor Determinants On Functioning Of Hotel Economy In Ukraine. *Studies of Applied Economics: The Recent Economic Trends and their Impact on Marketing*. Vol. 38, No. 3 (1). DOI: [https://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).3976](https://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).3976)

10. Kolomiyets, I., Popadynets, N. (2016). Trade at Ukrainian internal market: the development mechanism. *Actual problems of economics*. №1(175), pp. 69-75.

11. Hryhoruk, I., Popadynets, N., Popyk, M., Bilanyuk, O., Halachenko, O., Irtyshcheva, I., Batkovets, N., Lysiak, N., Boiko, Y., Hryshyna, N., M.Bil, Nezveshchuk-Kohut, T. (2021). Analysis

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

and Modeling of Factor Determinants for Ukraine Hotels and Tourist Sphere. In: Russo D., Ahram T., Karwowski W., Di Bucchianico G., Taiar R. (eds). Intelligent Human Systems Integration 2021. IHSI 2021. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. Vol. 1322. Pp. 509-515. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-68017-6_76

12. Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L., Kynytska-Iliash, M.V. (2018). Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. № 2 (14), pp. 2-15.

13. Lupashko, A. (2022, October-November). At the beginning of the war, the hotel business of Ukraine collapsed by 90%. Is there hope for recovery. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivysya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>.

14. Antoniuk, T., Paraliush, M. Stand up during the war: how the hotels of Ukraine work. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini>. (Accessed 19.11.2023).

15. Sheletetska, Ye.K. (2022, November 10). Features of the hotel business of Ukraine during the war. Round table "European standards of educational programs" (in Ukr.).

16. Prodius, Yu.I., Morenchenko, K.G. (2023). Global strategies: concepts, types, and features. *Ekonomika. Finansy. Pravo. Law [Economy. Finances. Law]*, no. 5, pp. 38-41 (in Ukr.).

УДК 339.1:519.2

JEL Classification: F17,L89, M19

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.19>

Тетяна Брикова, к.т.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0001-8842-9028>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЇ ІГОР ДЛЯ ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Глобальна цифровізація та міграційні процеси населення викликають потребу формування сервісів для зручності та привабливості для споживачів закладів харчування. Ці заклади покликані вирішувати одну з найважливіших потреб людини – забезпечення якісним харчуванням за індивідуальними потребами. Це питання для України є важливим зараз, а особливо актуальним стане під час повоєнного відновлення. У зв'язку з цим розробка підходів для створення рекомендаційних механізмів, які дозволять через мережу Інтернет швидко знайти ресторан із задоволенням вимог та потреб користувача до страви, є актуальним дослідженням. **Мета статті** – дослідження застосування теорії ігор при розробці рекомендаційного механізму пошуку в мережі Інтернет ресторанів у місці перебування