

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(8\).2023.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(8).2023.1)

УДК 338.46:355.342

С. В. Сидорук, Л. Ю. Матвійчук, М. І. Лепкий

Луцький національний технічний університет

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ СФЕРИ HoReCa У ВІЙСЬКОВИЙ ПЕРІОД

У статті розкрито змістовну характеристику поняття HoReCa у сфері обслуговування, фактори розвитку сфери HoReCa у військовий період, проведено аналітичне дослідження сфери HoReCa, розкрито характеристику діяльності сфери HoReCa у сучасний період, запропоновано шляхи розвитку сфери HoReCa в Україні у воєнний період. Основною метою проведеного дослідження є визначення особливостей стратегічної діагностики сфери HoReCa у військовий період. Проведений аналіз наукових джерел по напрямку розвитку сфери HoReCa свідчить, в публікаціях висвітлені недостатні елементи, що характеризують діяльність готелів, ресторанів, кафе у військовий період. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми стратегічної діагностики сфери HoReCa у військовий період передбачає наявність широкого спектру питань, що пов'язані з послугами аутсорсингу, дослідженні недостатньо. Актуальність висвітлення проблеми є важливим у сфері HoReCa з точки зору сфери обслуговування, і передбачає 70% завантаженості під корпоративні замовлення. Дослідження сфери HoReCa у військовий період більш спрямований на кейтеринг. У процесі дослідження використовувалися економіко-статистичні дані, порівняння, узагальнення, конкретизація, синтезу та аналізу. Періодом дослідження обрано реальний час, напрямок розвитку якого передбачає вищий рівень послуг, зацікавлені особи, які інвестували гроші в цю галузь, можуть готуватися до зростання доходів. Ринок української їжі поза місцем проживання прямує до перспективного розвитку. Сфера HoReCa займає лідерські позиції та є показником розвитку, в ресторані/кафе на одне місце припадає 30 мешканців, це характерне для України, у Європі ця черга сягає вісім гостей за стіл. Об'єктом дослідження обрано діяльність сфери HoReCa. Дослідження підтверджує та теоретично доводить, що сфера HoReCa має свої переваги та недоліки. Результати проведеного дослідження можуть бути актуальними для гравців ринку, котрі позиціонують себе директорами різних закладів, що пов'язані з харчуванням різних форматів, громадськості, для тих, хто тільки збирається виходити на даний ринок, або шукають перспективний бізнес-план, так і для прямих споживачів сфери послуг, що шукають тренди у сфері HoReCa.

Ключові слова: HoReCa, сфера, ресторан, готель, кафе, діагностика, стратегія, управління.

Постановка проблеми. Сфера HoReCa в Україні є однією з найбільш динамічних. Вітчизняний ринок HoReCa – це ринок, що відображає харчування за територією дому в Україні, є досить насиченим та висококонкурентним. Більшість закладів підприємств сфери HoReCa, що з'являються в нашій країні відкриваються вже відомими в країні або за кордонними рестораторами, або з використанням добре зарекомендованих на ринку франшиз. Тому проведення стратегічної діагностики сфери HoReCa у військовий період є важливим і актуальним напрямом дослідження. Огляд сегментів сфери HoReCa спрямовує акцент на харчування поза домом, однак зростання популярності невеликих, автентичних закладів і мода на затишні місця з красивим інтер'єром залишають інвесторам простір для реалізації підприємницького потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні теоретичні та практичні моменти дослідження даної теми розглядали Віханський О. [1] пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії

і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання. За словами українського вченого-економіста Довганя Л., під стратегічним розвитком слід розуміти «...довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей...» [2]. Актуальними інформаційними джерелами, є платформа Poster, Pro-Consulting, Swot consulting, актуальні проблеми даної сфери піднімаються у середовищі сучасних, креативних науковців. Проте є ряд питань, які не вирішено і потребують глибокого детального аналізу у сегменті HoReCa, алгоритм стратегічної діагностики HoReCa. Проте є ряд питань, які не вирішено і потребують глибокого детального аналізу у сегменті HoReCa, алгоритм стратегічної діагностики HoReCa на рис. 1.

Метою дослідження є розкриття особливостей стратегічної діагностики сфери HoReCa у військовий період через фактори розвитку та аналітичне дослідження ринку HoReCa.

Виклад основного матеріалу дослідження. HoReCa – ця абревіатура пояснює структуру індустрії



Рисунок 1 – Алгоритм стратегічної діагностики HoReCa

гостинності, яка охоплює обладнання, харчування для готелів, ресторанів, кафе (власне, з цих трьох зрозуміти і бути подібним до слова «HoReCa»), а також кафе та інші громадські заклади [3]. Термін складений із перших складів популярних закладів даної категорії: HOtel + REStaurant + CAFé (або CAtering) рис. 1–2.

Поняття HoReCa включає у себе багато структурних елементів, вони мають між собою багато спільного, найважливіші з них наведено у таблиці 1.

Отже факт 1, передбачає, що на практиці заклад/ресторан/готель повинні мати ту концепцію, яка з одного боку привертала увагу цільової аудиторії, а з іншої сторони – дозволяла підтримувати якісно високий рівень обслуговування. Для прикладу, *бар для байкерів повинен мати відповідне стилістичне оформлення зали*. Люди приходять туди з певними очікуваннями, проти яких не можна йти – інакше клієнти підуть розчарованими [4].

Заклад зі специфічною тематичною концепцією краще виділяється серед конкурентів, привертає увагу

потенційних відвідувачів, тоді краще розмістити концепції закладу під оригінальні «фішки». Завжди привертають увагу інноваційні фішки у закладі, наприклад Байк, перероблений у люстру – це є оригінальна фішка, котра виділятиме бар з-поміж інших закладів, що націлені цю цільову мотоциклістів. Продумана концепція завжди працює ефективніше і означає правильний вибір обладнання ресторан/готель/кафе.

Отже, факт 2, персонал закладу – це далеко не всі люди, які задіяні в індустрії. Так, люди, які безпосередньо працюють над створенням вдалої атмосфери та якісного обслуговування гостей, є персоналом самого закладу, але в індустрії HoReCa задіяно чимало інших професіоналів [5]:

- постачальник посуду;
- виробники та постачальники виробів із текстилю – скатертин, подушок тощо;
- люди, які займаються меблями на різних етапах (від дизайнерів, які працюють суто з індустрією HoReCa і до дистриб'юторів);



Рисунок 2 – Візуалізація поняття HoReCa

Основні складові характеристики поняття HoReCa

HoReCa (Хорека)	це сегмент сфери послуг та канал збуту товарів з безпосереднім споживанням товару у місці продажу.
Поняття HoReCa	аббревіатура від слів, котрий позначає місця продажу з безпосереднім споживанням товарів та послуг: Hotel, Restaurant, Catering/Cafe.
HoReCa (Хорека)	як сегмент сфери послуг – це послуги готелів, гостьових будинків, оренди апартаментів. Даним терміном позначають сферу послуг гостинності і громадського харчування.
Торговий канал HoReCa (Сегмент Хорека)	об'єднання підприємств громадського харчування, сфери послуг, постачальників b2b-товарів, товарів для перепродажу у точках продажів HoReCa, а також виробників цих товарів і інформаційно-маркетингових посередників.

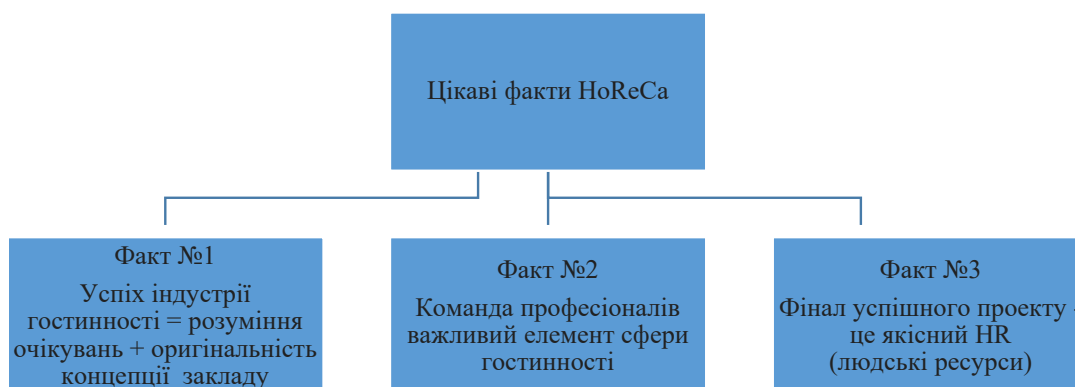


Рисунок 3 – Факти із діяльності управління індустрією HoReCa

– декоратори і так далі.

Тобто фактично, якщо продукт професіонала стосується діяльності ресторану/готелю/кафе/бару чи будь-якого закладу громадського харчування, він задіяний у індустрії HoReCa.

Отже, Факт 3: фінальний етап створення успішного проекту громадського харчування – це якісна команда професіоналів. Це люди, які безпосередньо контактують із клієнтами. Ключовий фактор успіху тут полягає в тому, щоб знайти людей, які одразу справлятимуть позитивне враження про заклад, а потім підкріплюють його через якість обслуговування. Також важливо вміння підтримувати атмосферу гостинності, ввічливості та турбот про інтереси гостей. Тому важливо підбирати офіціантів, метрдотелів та хостес, які хочуть і можуть вчитися – а також проводити відповідні навчання, запрошуючи досвідчених професіоналів з багаторічним стажем [6].

Продукти HoReCa дещо специфічні для реалізації. Їх можна використовувати відразу або часткового переробити. У сфері HoReCa слід врахувати, що покупець платить не тільки за товар, а й за оточення приміщення, в якому він знаходиться. Важливими елементами HoReCa є належне обслуговування, гармонійний дизайн закладів, красиві панорамні вікна, ввічливий персонал, наявність POS-матеріалів, сучасне обладнання для облаштування середовища HoReCa.

Наступний елемент стратегічної діагностики передбачає розробку ефективної системи побудови бізнесу, через спеціальні маркетингові правила, рекламні матеріали, програми підготовки персоналу, уніформа,

дизайн та інше, заточені під особливості HoReCa, дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування з урахуванням воєнних факторів розвитку HoReCa.

У воєнний період окремі підприємства в тих важких умовах змогли наростити обсяги виробництва продукції, часто – невласивою для них, у 5–7 разів. Окремі підприємства забезпечували харчування до 50 тисяч осіб на день та в рази збільшили обсяг своїх послуг у сфері HoReCa.

На даний час на ринку міст Києва, Львова та Івано-Франківська відчувається брак кваліфікованих кадрів. Тож досягти довоєнної оплати праці працівників ресторани зможуть раніше, ніж очікувалося. Звісно, відновленню сфери HoReCa в Україні сприятиме масштабна підтримка світової спільноти, істотні інвестиції в Україну після завершення війни, повернення українців із-за кордону, а внутрішніх переселенців – на свою малу батьківщину. Крім того, на часі застосування різних інновацій сфери та налагодження продовольчих ланцюгів.

Під час нашого дослідження жоден підприємець не сказав, що вони впали духом. До війни їхні настрої були різними – тепер усі хочуть розвивати бізнес лише в Україні та виходити на міжнародні ринки. Хтось хоче розвивати нові напрями, які з'явилися під час війни, хтось уже готується до відкриття нових закладів у перспективі. Стратегічні плани розвитку є у всіх дотичних сторін сфери HoReCa, вони сучасні й є в тренді. Виклики повномасштабної війни не стали на заваді українському ресторанному бізнесу та його бажанню

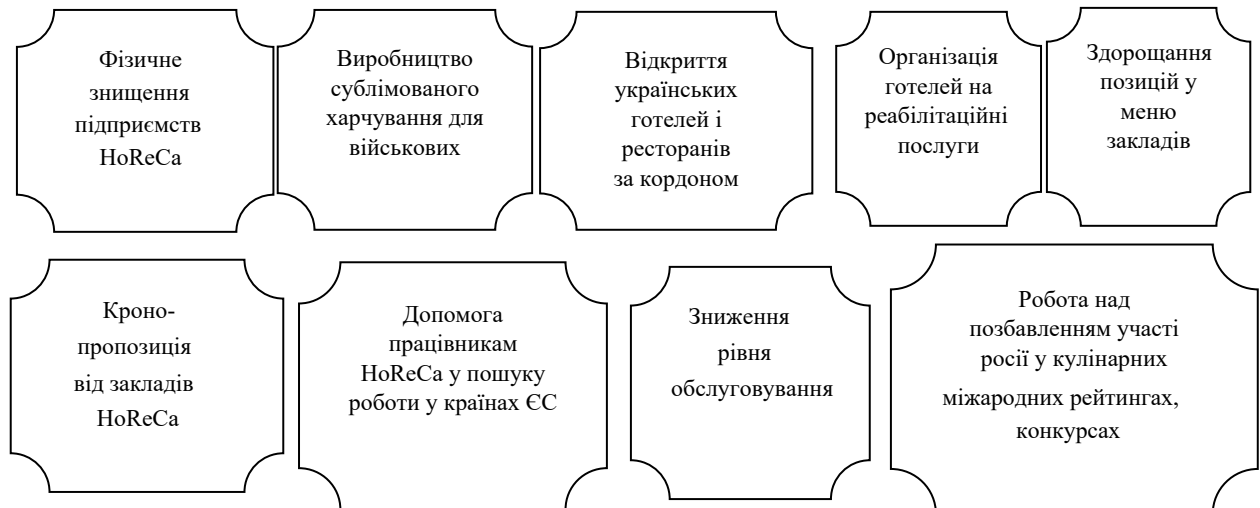


Рисунок 4 – Аналіз воєнних факторів розвитку сфери HoReCa

до розвитку. Вже зараз значна частина підприємств готова до трансформації, виходу на нові ринки, а, отже – вивчення інформації, опанування нових правил, налагодження процесів.

Протягом півроку з початку повномасштабної війни в Україні працює лише 73% від кількості закладів, які були відкриті в лютому 2022 року. Між тим, у більшості закладів в умовно тилових районах, обіги більше за довоєнні. Найбільша частина відновлених закладів, які продовжують працювати у Волинській (88%), Тернопільській (85%) та Черкаській (83%) областях, й відповідно, найменша частина працюючих закладів у порівнянні з лютим 2022 року, у Донецькій (12%), Харківській (27%) та Херсонській (29%) областях, відображено на рисунку 5 [7].

При цьому, показники торгівельної виручки працюючих закладів, трохи зменшилися в серпні та склали 89% від показників за лютий цього року. У деяких, відносно «спокійних» регіонах, ці показники навіть перевищили довоєнні. Найвищі показники демонструє – Закарпатська (143%), Волинська (138%) та Черкаська (135%) області [8]. Найскладнішою залишається ситуація у Харківській, Донецькій, Миколаївській та Херсонській областях, з обсягами продажів, які не перевищують 35%, представлено на рисунку 6.

Отже, було проаналізована діяльність компаній сфери HoReCa під час повномасштабної війни: кіль-

кість працюючих компаній, кількість співробітників на віддаленій роботі, скорочення штату. На основі цих даних, пропонуємо сформуванню напрями розвитку сфери HoReCa у таблиці 2.

На останньому напрямку розвитку HoReCa зупинимося детальніше, напрямку розвитку 6 відображає створення спеціальної служби соціальних ангелів HoReCa на базі загальної мережі HoReCa. В функціональні обов'язки даної служби входить [8]:

- допомогти знайти роботу і забезпечувати свою сім'ю всім необхідним;
- адаптуватися в «чужому» середовищі;
- бути повноцінною частиною європейського суспільства;
- отримати неоціненний досвід роботи в HoReCa індустрії в країнах ЄС, який потім можна використати при роботі в своїй сфері після перемоги України у війні і поверненню додому.

Цей проект HoReCa Angels, передбачає допомогу українцям, які працювали у сфері гостинності в Україні, знайти добру роботу за кордоном або в західному регіоні України [9]. Завдяки напрацьованим міжнародним контактам у готельно-ресторанній сфері HoReCa, вдається зв'язати тих, кому необхідна робота з тими, кому необхідні працівники, на даному носії доступно більше 500 пропозицій [10]. Авторська назва структура ангели, характеризує процес надання

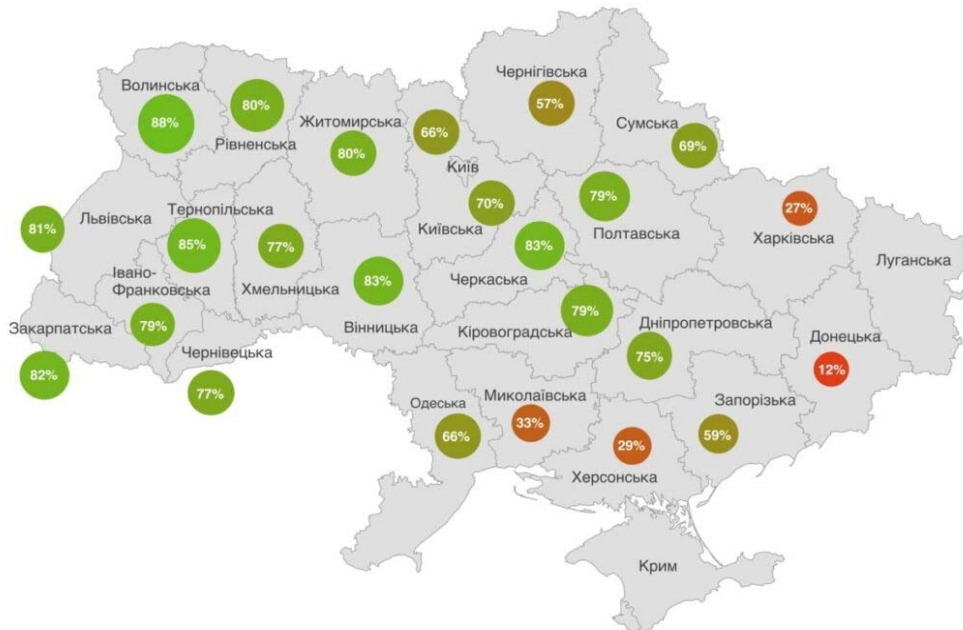
Таблиця 2

Напрями розвитку сфери HoReCa

Напрямок розвитку HoReCa 1	формування власного стилю і позиціонування на ринку: важливо чітко знати, для якого сегмента відкрито заклад - студентів, співробітників офісів, бізнесменів
Напрямок розвитку HoReCa 2	створення спеціальних «фішок» для закладу, через які про нього будуть дізнаватися (різноманітність страв в меню)
Напрямок розвитку HoReCa 3	швидкість подачі готових страв: чим вона вища, тим краще
Напрямок розвитку HoReCa 4	затишок і комфорт гостей: зручні крісла або стільці, приємний аромат в основному залі, подача страв на спеціальному посуді
Напрямок розвитку HoReCa 5	стиль комунікації персоналу з гостями
Напрямок розвитку HoReCa 6	створення служби соціальних ангелів HoReCa у воєнний період

Кількість працюючих закладів, %

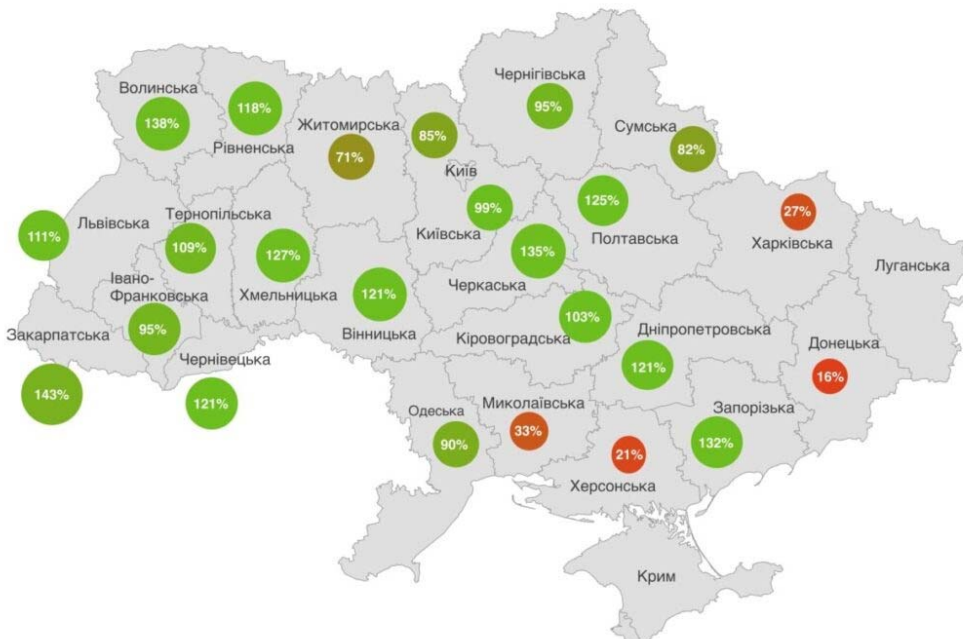
По регіонах України



Дослідження ґрунтується на даних понад 5000 закладів в Україні

Рисунок 5 – Кількість працюючих закладів у сфері HoReCa, сформовано за даними Poster

По регіонах України



Дослідження ґрунтується на даних понад 5000 закладів в Україні

Рисунок 6 – Кількість працюючих закладів у сфері HoReCa, сформовано за даними Poster

допомоги і підтримки, людям, котрі цього потребують у воєнний час.

Висновки. Проведені дослідження стратегічної діагностики сфери HoReCa у військовий період передбачали запровадження сучасних підходів до планування та програмування розвитку сфери HoReCa з прозорим механізмом залучення зацікавлених осіб та експертів бізнесу. Сфера HoReCa незважаючи на воєнні моменти функціонує, розвивається, вдосконалює форми роботи

підприємств замовників, що представляють допоміжні галузі в структурі маркетингу HoReCa. Підтримка стратегічних напрямів розвитку HoReCa передбачає формування нової моделі українського ринку гостинності, що орієнтований на інноваційний розвиток, забезпечення сталих конкурентних переваг на міжнародному ринку та визначення економічних механізмів стимулювання розвитку споживчих потоків та інвестицій в сферу HoReCa у найближчі періоди.

Список використаних джерел:

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
2. Довгань Л.С., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2009. 440 с.
3. Що таке ХОРЕКА (HORECA). URL: <https://gastroshop.com.ua/ua/chto-takoe-horeca> (дата звернення: 25.05.2023).
4. Цікаві факти про ХОРЕКА (HORECA) та що це взагалі таке. URL: <https://liza.ua/uk/materialyi-na-ukrainskom-yazyike/czikavi-fakti-pro-horeka-horeca-ta-shho-cze-vzagali-take/> (дата звернення: 20.04.2023).
5. HORECA (ХОРЕКА): Що це таке і як це працює? URL: <https://marketer.ua/ua/what-is-horeca-and-how-does-it-work/> (дата звернення: 10.04.2023).
6. Прогнози готельного бізнесу у військовий період. URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/prognozi-gotel'nogo-biznesu-u-vijs'kovij-period> (дата звернення: 10.03.2023).
7. Працює лише 73% від кількості закладів, які були відкриті в лютому. URL: <https://horeca-ukraine.com/pracjuie-lishe-73-vid-kilkosti-zakladiv-jaki-buli-vidkriti-v-ljutomu/> (дата звернення: 25.04.2023).
8. HoReCa Angels допомагають українцям знайти роботу в готельно-ресторанній сфері за кордоном. URL: <https://posteat.ua/news/horeca-angels-dopomagayut-ukraïncyam-znajti-robotu-v-gotelno-restorannij-sferi-za-kordonom/> (дата звернення: 25.05.2023).
9. Сидорук С.В. Стратегічний менеджменті та маркетинг HoReCa: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» галузі знань 24 Сфера обслуговування спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа денної та заочної форм навчання. Луцьк : Луцький НТУ, 2022. 120 с.
10. HAJobsBank URL: <https://hajobsbank.notion.site/hajobsbank/ed4fb386f6ad48fdaeb53e292099135e?v=d1427f2b6d5f4188998502ce9f096647> (дата звернення: 25.04.2023).

References:

1. Gerasymchuk V.G. (2000) Strategic management of the enterprise. Graphical modeling: a textbook. Kyiv: KNEU. 360 p.
2. Dovgan L.E., Karakai Y.V., Artemenko L.P. (2009) Strategic management: a textbook. Kyiv: Center for Educational Literature. 440 p.
3. What is HORECA? Available at: <https://gastroshop.com.ua/ua/chto-takoe-horeca> (accessed May 25, 2023).
4. Interesting facts about HORECA and what it is. Available at: <https://liza.ua/uk/materialyi-na-ukrainskom-yazyike/czikavi-fakti-pro-horeka-horeca-ta-shho-cze-vzagali-take/> (accessed April 20, 2023).
5. HORECA: What is it and how does it work? Available at: <https://marketer.ua/ua/what-is-horeca-and-how-does-it-work/> (accessed April 10, 2023).
6. Forecasts of the hotel business in the war period. Available at: <https://hotel-solution.com.ua/news/prognozi-gotel'nogo-biznesu-u-vijs'kovij-period> (accessed March 10, 2023).
7. Only 73% of the number of establishments that were opened in February are working. Available at: <https://horeca-ukraine.com/pracjuie-lishe-73-vid-kilkosti-zakladiv-jaki-buli-vidkriti-v-ljutomu/> (accessed May 25, 2023).
8. HoReCa Angels help Ukrainians find jobs in the hotel and restaurant industry abroad. Available at: <https://posteat.ua/news/horeca-angels-dopomagayut-ukraïncyam-znajti-robotu-v-gotelno-restorannij-sferi-za-kordonom/> (accessed May 25, 2023).
9. Sidoruk S.V. (2022) Strategic management and marketing of HoReCa: lecture notes for applicants for the second (master's) level of the educational and professional program "Hotel and restaurant business", field of knowledge 24 Service industry, specialty 241 Hotel and restaurant business, full-time and part-time. Lutsk: Lutsk NTU. 120 p.
10. HAJobsBank Available at: <https://hajobsbank.notion.site/hajobsbank/ed4fb386f6ad48fdaeb53e292099135e?v=d1427f2b6d5f4188998502ce9f096647> (accessed April 25, 2023).

Svitlana Sydoruk, Liudmyla Matviichuk, Mykhailo Lepkyi

Lutsk National Technical University

FEATURES OF STRATEGIC DIAGNOSTICS OF THE HORECA SPHERE DURING THE MILITARY PERIOD

The article reveals the meaningful characteristics of the concept of HoReCa in the service sector; the factors of the development of the HoReCa sector during the war period, conducted an analytical study of the HoReCa sector; revealed the characteristics of the HoReCa sector in the modern period, proposed ways of developing the HoReCa sector in Ukraine during the war period. The main goal of the conducted research is to determine the features of the strategic diagnosis of the HoReCa sphere during the war period. The analysis of scientific sources on the direction of development of the HoReCa sphere shows that the publications cover insufficient elements characterizing the activity of hotels, restaurants, cafes during the war period. The systematization of literary sources and approaches to solving the problem of strategic diagnostics of the HoReCa sphere during the war period implies the presence of a wide range of issues related to outsourcing services, the research is not enough. The urgency of highlighting the problem is important in the HoReCa sector from the point of view of the service sector, and assumes 70% of the workload for corporate orders. Research in the field of HoReCa during the war period is more focused on catering. Economic and statistical data, comparison, generalization, specification, synthesis and analysis were used in the research process. The period of the study is real time, the direction of development of which implies a higher level of services, interested persons who have invested money in this industry can prepare for the growth of income. The market of Ukrainian food outside the place of residence is headed for promising development. The HoReCa sector occupies a leading position and is an indicator of development, in a restaurant/cafe there are 30 residents per seat, this is typical for Ukraine, in Europe this queue reaches eight guests per table. The activity of the HoReCa sphere was chosen as the object of the study. The study confirms and theoretically proves that the HoReCa field has its advantages and disadvantages. The results of the conducted research can be relevant for market players who position themselves as directors of various establishments related to food of various formats, the public, for those who are just going to enter this market, or are looking for a promising business plan, and for direct consumers of the service sector looking for trends in the HoReCa sector.

Key words: HoReCa, sphere, restaurant, hotel, cafe, diagnosis, strategy, management.

Статтю подано до редакції 25.05.2023