

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ WELLNESS-ГОТЕЛІВ В УКРАЇНІ

© 2025 ПАРФІНЕНКО Т. О., РЗАЄВА Т. Х.

УДК 338.48-6:615.8]:[338.488.2:640.412]:005.21(477)
JEL Classification: L19; L83

Стратегія розвитку Wellness-готелів в Україні

Російське вторгнення в Україну суттєво вплинуло на розвиток усієї готельної галузі, зокрема на функціонування Wellness-готелів. У перший рік повномасштабного вторгнення спостерігалось значне зниження кількості туристів та відпочиваючих, але починаючи з 2023 р. заповнюваність готелів почала зростати. Такі перетворення викликані потребою українців у відновленні здоров'я після морально-психологічних потрясінь та зростанням кількості людей із різного роду травмами та інвалідністю. Значні зміни спостерігаються і в концепції курортних регіонів, віковій категорії, потребах споживачів, стилі управління, конкурентному середовищі, інвестиційному кліматі тощо. Така ситуація потребує пошуку нових стратегій розвитку Wellness-готелів, яка приведе до виходу їх на нові ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності, стабілізації грошових потоків і збільшить капіталізацію підприємств. Метою дослідження є формування стратегії розвитку Wellness-готелів. У роботі використовувались загальнонаукові та економічні методи дослідження, зокрема метод порівняльного аналізу, за допомогою якого було встановлено розбіжності між загальними тенденціями розвитку Wellness-готелів у світі та ситуацією в Україні; статистичний метод – використовувався для визначення поточного стану ринку Wellness-готелів та порівняння його з довоєнним періодом; за допомогою методу експертних оцінок було спрогнозовано перспективи розвитку Wellness-готелів в Україні; для вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища Wellness-готелів та формування стратегічного плану підприємств використовувався метод стратегічного аналізу. У статті розкрито теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку Wellness-готелів. На підставі проведеного аналізу запропоновано стратегічний план розвитку Wellness-готелів. Проведено оцінку ефективності стратегій розвитку, яка ґрунтується на ієрархічному аналізі показників стратегічного потенціалу та наведено графічне її зображення. З метою прийняття стратегічних управлінських рішень було побудовано матрицю «McKinsey-General Electric». На основі проведеного аналізу було запропоновано стратегію диверсифікації діяльності, яка передбачає вихід підприємства на нові для нього сфери бізнесу. Проведене дослідження дає змогу на основі стратегічного аналізу визначити місію, цілі та завдання Wellness-готелів, розробити основні напрями їх розвитку для забезпечення збалансованої діяльності підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та максимального використання всіх його ресурсів.

Ключові слова: Wellness-готелі, стратегічний аналіз, оцінки ефективності стратегій розвитку, матриця «McKinsey-General Electric».

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 11.

Парфіненко Тетяна Олексіївна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: t.parfenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7442-9027>

Рзаєва Таміла Хафісівна – голова, Союз професійних SPA, Resort & Wellness закладів в Україні (дистанційний офіс, Київ, Україна)

E-mail: Sparesort-soyuz@ukr.net

UDC 338.48-6:615.8]:[338.488.2:640.412]:005.21(477)
JEL Classification: L19; L83

Parfinenko T. O., Rzaeva T. H. Development Strategy for Wellness Hotels in Ukraine

The Russian invasion of Ukraine has significantly affected the development of the entire hotel industry, in particular the functioning of Wellness hotels. In the first year of the full-scale invasion, there was a significant decline in the number of tourists and holidaymakers, but since 2023, hotel occupancy rates have started to increase. Such transformations are driven by the need for Ukrainians to recover from moral and psychological turmoil and the growing number of people with various types of injuries and disabilities. Significant changes are also observed in the concept of resort regions, age group, consumer needs, management style, competitive environment, investment climate, etc. This situation requires the search for new strategies for the development of Wellness hotels, which will lead to entering new markets, increase competitiveness, stabilise money flows and increase the capitalisation of the enterprise. The aim of the study is to provide a scientific substantiation of the methodological foundations for the formation of a strategy for the development of Wellness hotels. The study has used general scientific and economic research methods, in particular, the method of comparative analysis, using which the discrepancies between the general trends in the development of Wellness hotels worldwide and the situation in Ukraine were determined; statistical method was used to determine the current state of the Wellness hotel market and to compare it with the pre-war period; the expert assessment method was employed to forecast the development prospects of Wellness hotels in Ukraine; to study the internal and external environment of Wellness hotels and to formulate a strategic plan for enterprises, the method of strategic analysis was used. The article reveals the theoretical and methodological foundations of forming a strategy for the development of Wellness hotels. Based on the analysis, a strategic plan for the development of Wellness hotels has been proposed. Effectiveness of development strategies, based on a hierarchical analysis of indicators of strategic potential, has been assessed and its graphical representation has been provided. In order to make strategic management decisions, a matrix of "McKinsey-General Electric" has been built. On the basis of the analysis, a strategy for diversification of activities has been proposed, which provides for the enterprise's entry into new business areas. On the basis of strategic analysis, the research allows to determine the mission, goals and objectives of Wellness hotels, to develop the main directions of their development to ensure a balanced operation of the enterprise in the context of dynamic changes in the external environment and maximum use of all its resources.

Keywords: Wellness hotels, strategic analysis, assessment of the effectiveness of development strategies, "McKinsey-General Electric" matrix.

Fig.: 2. Tabl.: 2. Bibl.: 11.

Parfinenko Tetiana O. – Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Food Technologies, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: t.parfinenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7442-9027>

Rzaeva Tamila H. – head, Union professional SPA, Resort & Wellness facilities in Ukraine (remote office, Kyiv, Ukraine)

E-mail: Sparesort-soyuz@ukr.net

Сьогодні в усьому світі спостерігається тенденція до зростання глобального ринку Wellness-готелів. Згідно з останніми дослідженнями, ринок Wellness-готелів у 2023 р. оцінювався в 13 млн дол. США [1]. З огляду на зростаючий попит, фахівці прогнозують збільшення ринку Wellness-готелів до 2030 р. до 23,2 млн дол. США із середньорічним темпом зростання 8,6% [1].

В Україні через війну готельна індустрія зазнала серйозних втрат. Виїзд великої кількості громадян, закриття кордонів, руйнування інфраструктури, економічна та політична нестабільність – усе це позначилося на діяльності багатьох готелів.

Особливо від бойових дій постраждали курортні готелі на півдні країни, які були повністю зруйновані або призупинили своє функціонування. Здебільшого це готелі, що знаходяться у Слов'янську, Одесі, Херсоні, Харкові, Запоріжжі та Бердянську.

Наразі готельний бізнес намагається вижити і відновлювати свою діяльність. В основному він орієнтований на внутрішніх туристів та іноземців, що працюють в Україні. За даними проекту HotelMatrix, більшу частину подорожуючих складають іноземні журналісти, представники неурядових організацій, представники дипломатичних кіл, підприємці, науковці, студенти, приватні особи тощо [2].

Крім того, фахівці акцентують увагу на зміні концепції регіонів та контингенті споживачів. Так, наприклад, готелі курорту Буковель, які переважно асоціювалися із зимовим відпочинком, зараз активно працюють у літній сезон, і середня ціна на проживання була подібна до зимових тарифів [2], що свідчить про попит на такого роду послуг.

Експерти також відзначають, що за період бойових дій суттєво змінився контингент споживачів. Серед постійних гостей Wellness-готелів є чимало військовослужбовців, для яких майже всі готелі надають знижку в розмірі 30%. Змінилась і вікова категорія відвідувачів: якщо раніше це були гості віком 40–50 років, то сьогодні це гості віком 25–35 років, які переважно орієнтовані на короткочасний відпочинок.

Як правило, складні ситуації призводять до великих змін. Нестабільність ринкового середовища, непередбачуваність зовнішнього оточення та

відсутність повної інформації щодо майбутнього бізнесу зумовлює необхідність розробки стратегії розвитку Wellness-готелів і їх подальшого функціонування. Розробка стратегії передбачає формування місії, цілей та шляхів прийняття рішень, що спрямовані на найбільш ефективне використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей задля забезпечення максимальної прибутковості на перспективу. Вибір стратегії залежно від характеру діяльності компанії та етапу її життєвого циклу на ринку є важливим завданням, що саме і визначає актуальність даного дослідження.

Вивчення проблематики дослідження потребує кореляції питань щодо перспективності Wellness-напрямку в Україні та теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку підприємств.

Wellness як інноваційний напрямок готельної індустрії розглядався в роботі Т. Парфіненко [3], де акцентується увага на здоровому харчуванні, самовдосконаленні, духовному та інтелектуальному розвитку особистості. На думку Н. Марченко та І. Дітріх [4], Wellness-концепція має відгукуватися в кожній дрібниці дизайну та інтер'єрі готелю. Велика увага повинна приділятися освітленню та облаштуванню.

Номери мають бути виконані з екологічно чистих, гіпоалергенних матеріалів, а інтер'єри мають відрізнятися простотою та лаконічністю. М. Skoumpri та ін. [5] зосереджуються на поєднанні Wellness-готелями якості та інноваційності послуг із місцевим колоритом, традиціями, культурою та особливостями території. Т. С. Wang та ін. наголошують на тому, що серед Wellness-послуг (йоготерапія, медитація, здорове харчування, дихальна гімнастика, гідротерапія тощо) SPA-послуги є найулюбленішими серед гостей, хоча вони не відповідають сучасним принципам екологічної стійкості [6; 7]. Для подолання такої ситуації необхідно розробити ефективні маркетингові стратегії, які б стимулювали поведінку сталого споживання з боку відпочиваючих і вони більше обирали б оздоровчі вправи на свіжому повітрі для збереження молодості та краси [6].

Вибір оптимального стратегічного варіанта є важливим для довгострокового успіху будь-якого

бізнесу. Стратегічний вибір є комплексним процесом, який передбачає звуження стратегічних варіантів після ретельного розгляду можливих впливів найвагоміших внутрішніх і зовнішніх факторів [8]. При визначенні певної стратегії, на думку О. Тараніч та ін. [9], важливо врахувати стадії життєвого циклу стратегічних бізнес одиниць. Л. Завідна [10] зазначає, що для формування стратегії підприємства потрібно використовувати стратегічний аналіз як інструмент планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення поточного стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку.

Метою дослідження є стратегії розвитку Wellness-готелів. Для досягнення поставленої мети в роботі використовувались загальнонаукові методи дослідження. На основі порівняльного аналізу здійснювалось вивчення глобального ринку Wellness-готелів, за допомогою чого було встановлено розбіжності між загальними тенденціями розвитку Wellness-готелів у світі та ситуацією в Україні. Наступним етапом дослідження було визначення поточного стану ринку Wellness-готелів та порівняння його з довоєнним періодом. Для цього було розроблено анкету, яка містила складники стратегічного потенціалу Wellness-готелів і складалась з трьох напрямів аналізу та 13 показників. Анкети заповнювали фахівці Wellness-індустрії та готельної галузі. Отримані результати за допомогою графічних методів відображено в роботі. З метою вибору певної стратегії розвитку Wellness-готелів було побудовано «McKinsey-General Electric» («привабливість – конкурентоспроможність»), яка дозволила визначити бізнес-одиниці, що працюють на середніх ринках, і перетворити їх у ключові конкурентні переваги.

Wellness-готелі належать до готелів, які пропонують споживачам отримати оздоровчі послуги в трьох аспектах: фізичному, психічному та духовному. Крім оздоровчих послуг, Wellness-готелі надають послуги з розміщення, здорового харчування, пропонують оздоровчі заходи та апаратні процедури.

Відповідно до різних бізнес-напрямів Wellness-готелі можна розділити на три категорії. Wellness-готелі з акцентом на:

- ✦ підтримку психічного здоров'я;
- ✦ медичні засоби (лікування);
- ✦ SPA, харчування, масаж та інші оздоровчі послуги.

Типовими гравцями на глобальному ринку Wellness-готелів сьогодні є Shangri-La Hotels and

Resorts, Four Seasons, Healing Hotels of the World (HHOW), Inter Continental Hotels Group (IHG), Hilton, Marriott International, Hyatt, New Beacon International Hotel тощо. Трійка провідних світових виробників Wellness-послуг включає Marriott International, Hilton і Hyatt, вона займає близько 55% глобального ринку Wellness-готелів. Найбільший ринок Wellness-готелів – Європа, на який припадає понад 25%. Що стосується Wellness-продуктів, то на їх частку припадає понад 50%, а диджитал-Wellness складає приблизно 80% [1]. Серед українських лідерів Wellness-готелі можна виділити: VitaPark Карпати, Premier Hotel Dnister, Verkhovyna Resort Medical & Wellness, Унгварський, Alpin Eco Chalet & Wellness, Shambala Wellness Club тощо.

На такі поточні події війни в Україні 2022 р. видався надто складним для всієї готельної індустрії, однак у 2023 р. ситуація стала стабілізуватися. І вже сьогодні чимало готельєрів навіть почали інвестувати в розширення, щоб задовольнити зростаючий попит на відпочинок. Так, наприклад, у 2023 р. заповнюваність замських готелів м. Києва склала майже 90%, хоча ціни зросли на 5–30% порівняно з 2021 р., що обумовлено подорожчанням вартості електроенергії, палива, витратних матеріалів, необхідних для життєзабезпечення готелю. Зростання попиту на відпочинок, в першу чергу, пов'язано з надмірною стресовою напругою та обмеженістю вільно подорожувати за кордон [11]. Експерти зазначають, що за цей період суттєво змінився і контингент споживачів. Якщо раніше це були гості віком 40–50 років, то сьогодні це гості у віковій категорії 25–35 років, які переважно орієнтовані на короткочасний відпочинок. Також слід зазначити, що майже всі готелі надають знижки для всіх військовослужбовців у розмірі 30%.

Наразі готельний ринок сьогодні знаходиться у стадії трансформації, змінюється попит, контингент споживачів, ресурсний потенціал, маркетингова політика. Тому, керуючись сучасними методами стратегічного аналізу, пропонуємо розробити комплексний стратегічний план розвитку Wellness-готелів в Україні, який буде зосереджений на пошуку нових ідей, аналізі та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища для залучення інвестицій та впровадження інновацій у виробничий процес.

З метою визначення ефективності стратегій розвитку було проведено кластерний аналіз складників стратегічного потенціалу Wellness-готелів, який передбачає три напрями аналізу та 13 показників. Кожен із цих показників оцінювався за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання за такою шкалою: «дуже добре» – 5 балів,

«добре» – 4 бали, «частково добре» – 3 бали, «погано» – 2 бали, «дуже погано» – 1 бал. Оцінку стра-

тегічного потенціалу Wellness-готелів у порівнянні 2021–2023 рр. наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Оцінка стратегічного потенціалу Wellness-готелів за 2021–2023 рр.

Показник	2021 р.	2023 р.	Відхилення
	Оцінка у балах, 1...5		
Загальна оцінка підприємства	3,5	3	-0,5
Структура підприємства	4	4	0
Компетенції персоналу	2,7	2	-0,7
Корпоративна культура	3,3	2,3	-1
Стиль управління	3,3	3	-0,3
Імідж	4,5	3,7	-0,8
Фінанси	4	3	-1
Технології	4	4,3	0,3
Конкуренти	3,3	4,7	1,4
Природні ресурси	4,7	4	-0,7
Персонал	4	2,4	-1,6
Фінансова стратегія	4	3	-1
Маркетингова стратегія	2	1,7	-0,3
Виробнича стратегія	2,7	2,7	0
Впровадження планів	2,7	2	0,7

У табл. 1 наведено оцінку стратегічного потенціалу Wellness-готелів за 2021–2023 рр., з якої можна побачити, що загальна оцінка підприємства у 2021 р. складала 3,5 бала, а у 2023 р. – 3 бали, що свідчить про зниження загального показника на 0,5 бала. Особливо це видно по зміні таких показників, як корпоративна культура, фінанси, персонал і фінансова стратегія.

На *рис. 1* графічно зображено оцінку стратегічного Wellness-готелів за 2021–2023 рр.

Отже, перед Wellness-готелями стоїть задача вибору конкретної стратегії, яка сприятиме оптимізації функціонування та економічному зростанню підприємств [8].

Стратегії підприємства формуються в межах трьох базових типів, що наведені в *табл. 2*, де по кожному типу пропонуються певні альтернативи. Таким чином з'являються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства, з яких і вибирається майбутня стратегія розвитку Wellness-готелів.

Для вибору необхідної стратегії розвитку Wellness-готелів скористаємося методом побудови матриці «McKinsey-General Electric» («привабливість – конкурентоспроможність») (*рис. 2*), яка ґрунтується на двох факторах, кожен із яких характеризується певним набором показників. По-

зиція кожного визначається за оцінкою привабливості ринку та конкурентоздатності стратегічного підрозділу господарювання. Матриця «McKinsey-General Electric» є доволі гнучкою, з великою широтою застосування, дозволяє визначити пріоритети для інвестування, з більш дієвими можливостями стратегічного вибору [9].

На підставі побудови матриці «McKinsey-General Electric» можна зробити висновок, що найбільший розмір ринку (діаметр кола на матриці) мають SPA-послуги (90%) та фізичні процедури (75%), а найменший (60%) – Wellnes-програми. Місце знаходження кульки на матриці свідчить про стан кожного стратегічного господарського підрозділу та визначає маркетингову стратегію розвитку.

SPA-послуги (масаж, басейн, сауна, косметичні процедури, пелюдотерапія тощо) та фізіотерапевтичні процедури (пресотерапія, дарсонвалізація, магнітотерапія, апаратна косметологія тощо) розміщені у 2-му та 3-му квадраті (Safe Investment & Grow), що свідчить про їх лідерські позиції. Зазначені господарські стратегічні підрозділи характеризуються високою привабливістю галузі та конкурентоспроможністю бізнесу. Їх укріплення можливе за допомогою інвестування для подальшого росту або конкуренції для підтримки сильних сторін. Однак привабливість фізіотерапевтичних процедур потребує посиленої уваги, щоб не втратити

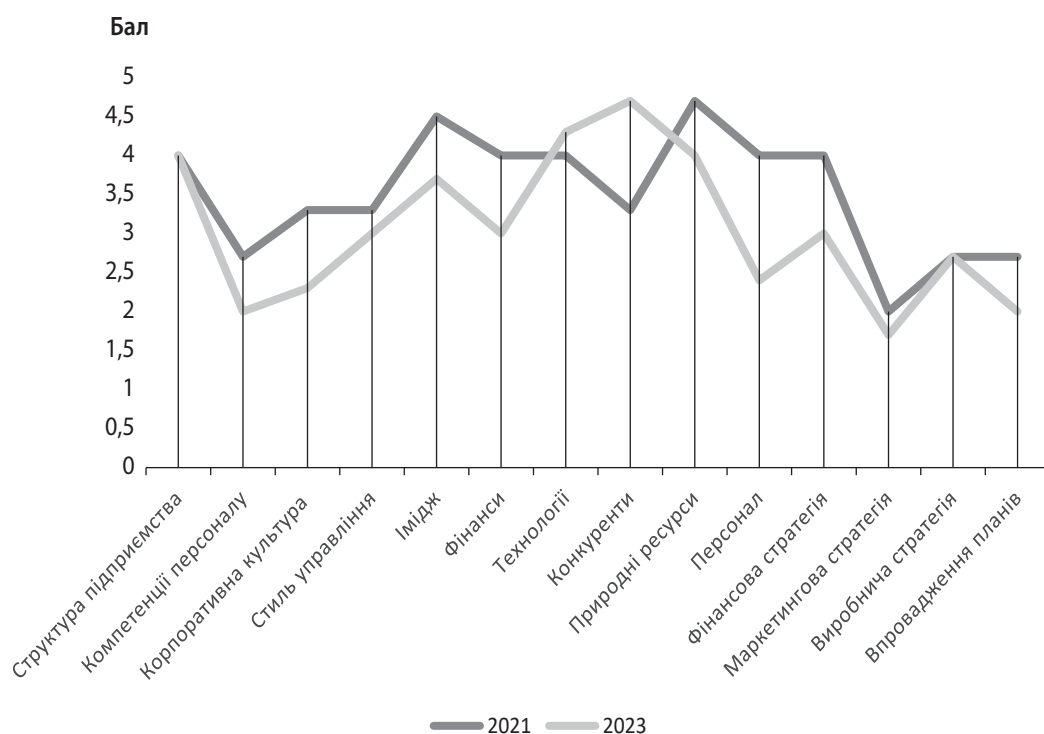


Рис. 1. Графічне зображення оцінки стратегічного потенціалу Wellness-готелів за 2021–2023 рр.

Таблиця 2

Стратегічні альтернативи розвитку Wellness-готелів

Тип стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання (розвитку)	– Інтенсифікація; – диверсифікація; – інтеграція; – техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого зростання)	– Економія витрат; – постійна адаптація до зовнішнього середовища; – збереження науково-технічного та кадрового потенціалу
3. Вживання (скорочення)	– Організаційна санація; – економічна та фінансова санація; – маркетингова санація; – соціальна санація; – ліквідація бізнесу

свої позиції. Wellness-програми (відновлення фізичного та емоційного стану, поліпшення самопочуття, омолодження тіла зсередини та поліпшення зовнішнього вигляду, здебільшого розраховані на певний термін) розміщені у 5-му квадраті (Selective Investment / Prudent). Зазначений господарський стратегічний підрозділ характеризується середньою бізнес-позицією в галузі із середньою привабливістю та потребує інвестування з мінімальною часткою ризику.

На підставі отриманих результатів було прийнято рішення для застосування стратегії дивер-

сифікації для Wellness-готелів. Дана стратегія орієнтована на посилення сильних сторін, створення нових продуктів, пошук нових сегментів ринку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва.

ВИСНОВКИ

Отже, Wellness є доволі перспективним і затребуваним напрямом відпочинку в усьому світі, який охоплює релаксацію, оздоровлення, фізичне та психічне відновлення. Сьогодні Wellness-готелі

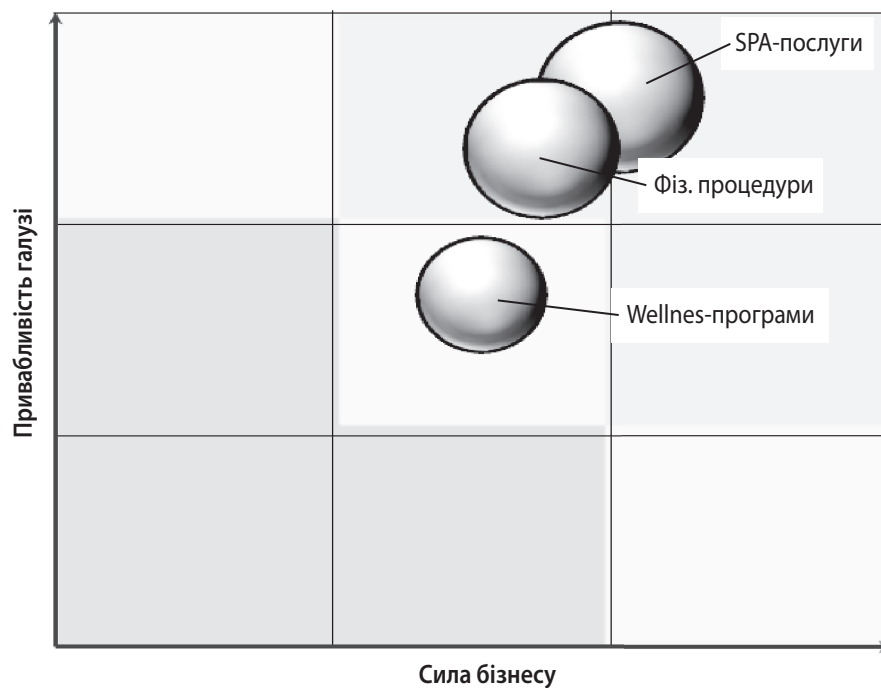


Рис. 2. Стратегія розвитку для Wellness-готелів на основі матриці «McKinsey-General Electric»

є безпосередніми ретрансляторами філософії Wellness, і разом з цим надають послуги комфортного розміщення та здорового харчування.

Наразі в Україні ринок Wellness-готелів перебуває на стадії трансформації. Насамперед це пов'язано зі зміною попиту, контингенту, управлінських підходів, маркетингових інструментів тощо. На превеликий жаль, війна призвела і до суттєвих втрат здоров'я, стресів, інвалідності як серед військових, так і серед цивільних громадян. У зв'язку з цим завданням Wellness-готелів є надання послуг не тільки відпочинкового характеру, але й, передусім, з відновлення та психічної і фізичної реабілітації, які мають враховувати нові виклики і вибудовувати нові стратегії розвитку.

Проведений аналіз стратегічного потенціалу Wellness-готелів засвідчив, що перспективними господарськими стратегічними підрозділами є SPA-послуги та фізіотерапевтичні (апаратні) процедури. Для утримання їх лідируючих позицій необхідно укріплювати їх сильні сторони. Що стосується Wellness-програм, то вони мають великий потенціал, і важливим є пошук стратегічних альтернатив, які перетворюють зазначену бізнес-одиницю на ключову конкурентну перевагу.

Побудування матриці «McKinsey-General Electric» («привабливість – конкурентоспроможність») дозволило визначити стратегію диверсифікації як пріоритетний напрямок розвитку ринку Wellness-готелів. Стратегія диверсифікації

допоможе вивести на ринок нові продукти або послуги, які можуть бути зовсім новими або доповнювати вже існуючі лінійки. Це дозволить Wellness-готелям знизити ризики, пов'язані із зосередженням на одному виді продукції чи ринку та водночас розширити свою присутність у різних сегментах.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні методичних засад формування стратегії розвитку Wellness-готелів на основі аналізу поточного стану підприємств і виявлення можливостей їх подальшого розвитку з метою оздоровлення та відновлення життєвих сил населення, яке постраждало від бойових дій на території України.

Практичне значення полягає у визначенні більш затребуваних напрямків розвитку Wellness-готелів з метою задоволення потреб різних груп населення у відпочинку, оздоровленні та відновленні життєвих сил внаслідок російського вторгнення на територію України.

Враховуючи проведений аналіз стратегічного потенціалу Wellness-готелів, перспективами подальших наукових розвідок є формування внутрішніх і зовнішніх ланцюжків створення цінностей шляхом залучення партнерів на певних етапах створення цінностей, доставляючи їх своїм клієнтам за допомогою різних інструментів та встановлення контактів зі своїми партнерами, клієнтами та споживачами для створення цінності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Global Wellness Hotel Market Research Report 2024. URL: <https://www.absolutereports.com/search/?search=WELLNESS+HOTEL>
2. Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється. *Property Time*. 11.03.2024. URL: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_2023_popit_vidnovlyuetsya_kadroviy_golod_posilyuetsya
3. Парфіненко Т. О. Концепція Wellness як інноваційний напрямок організації роботи готельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-81>
4. Марченко Н. І., Дітріх І. В. Перспективи застосування Wellness-інновацій в індустрії гостинності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Технічні науки»*. 2020. Т. 31. Ч. 2. № 6. С. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-5941/2020.6-2/12>
5. Skoumpi M., Tsartas P., Sarantakou E., Pagoni M. Wellness tourism resorts: A case study of an emerging segment of tourism sector in Greece. In *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World : 7th International Conference of IACuDiT*. Hydra, Greece. 2020. P. 477–495. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_32
6. Wang T. C., Tseng M. L., Pan H. W., Hsiao C. C. et al. The development of a sustainable wellness service marketing strategy in Taiwan based on consumer eye movements and preferences. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 282. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124382>
7. Parfinenko T. Specific features of implementation of the concept of sustainable development in SPA & Wellness activities of hotels. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices : Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (January 27–28, 2023)*. Tallinn: Teadmus OÜ. P. 36–40. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_01_2023/book.pdf
8. Dathe T., Helmold M., Dathe R., Dathe I. Implementing Environmental, Social and Governance (ESG) Principles for Sustainable Businesses: A Practical Guide in Sustainability Management. Springer International Publishing, 2024. 259 p.
9. Таранич О. В., Вінніченко А. А., Таранич А. В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 62–74. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7>
10. Завідна Л. Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 1. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21>
11. Шаріпов О., Федорчук В. Літо прилетіло. У заміських комплексах навколо Києва майже аншлаг. Де

і за скільки можна «підзарядитись» влітку 2023-го? *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/lito-priletilo-u-zamiskikh-kompleksakh-navkolo-kieva-mayzhe-anshlag-de-i-za-skilki-mozhna-pidzaryaditis-vlitku-2023-go-01062023-13977>

REFERENCES

- Dathe, T., Helmold, M., Dathe, R., & Dathe, I. (2024). *Implementing Environmental, Social and Governance (ESG) Principles for Sustainable Businesses: A Practical Guide in Sustainability Management*. Springer International Publishing.
- Global Wellness Hotel Market Research Report 2024. Retrieved from <https://www.absolutereports.com/search/?search=WELLNESS+HOTEL>
- Marchenko, N. I., & Ditrikh, I. V. (2020). Perspektivy zastosuvannya Wellness-innovatsii v industrii hostynosti [Perspectives of applying Wellness innovations in the hospitality industry]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya «Tekhnichni nauky»*, 31(2), 6, 65–69. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-5941/2020.6-2/12>
- Parfinenko, T. (2023). Specific features of implementation of the concept of sustainable development in SPA & Wellness activities of hotels. In *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (January 27–28, 2023)* (pp. 36–40). Tallinn: Teadmus OÜ. Retrieved from https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_01_2023/book.pdf
- Parfinenko, T. O. (2023). Kontseptsii Wellness yak innovatsiinyi napriamok orhanizatsii roboty hotelnykh pidpriemstv [Wellness concept as an innovative direction for organizing hotel enterprises work]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-81>
- Property Times. (2024, March 11). Rynok hotelnoi nerukhomosti 2023: popyt vidnovliuietsia, kadrovyy holod posyliuietsia [Hotel real estate market 2023: demand is recovering, staff shortage is intensifying]. Retrieved from https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_2023_popit_vidnovlyuetsya_kadroviy_golod_posilyuetsya
- Sharipov, O., & Fedorchuk, V. (2023). Lito pryletilo. U zamiskykh kompleksakh navkolo Kyieva maizhe anshlag. De i za skilky mozhna «pidzariadytys» vlitku 2023-ho? [Summer has arrived. Suburban complexes around Kyiv are almost sold out. Where and for how much can you «recharge» in summer 2023?]. *Forbes Ukraine*. Retrieved from <https://forbes.ua/lifestyle/lito-priletilo-u-zamiskikh-kompleksakh-navkolo-kieva-mayzhe-anshlag-de-i-za-skilki-mozhna-pidzaryaditis-vlitku-2023-go-01062023-13977>
- Skoumpi, M., Tsartas, P., Sarantakou, E., & Pagoni, M. (2020). Wellness tourism resorts: A case study of

an emerging segment of tourism sector in Greece. In *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World: 7th International Conference of IACuDiT*, Hydra, Greece (pp. 477-495). https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_32

Taranych, O. V., Vinnichenko, A. A., & Taranych, A. V. (2022). Stratehiia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom iz vrakhuvanniam yoho zhyttievoho tsyklu [Enterprise crisis management strategy taking into account its life cycle]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3, 62-74. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7>

Wang, T. C., Tseng, M. L., Pan, H. W., Hsiao, C. C., et al. (2021). The development of a sustainable wellness service marketing strategy in Taiwan based on consumer eye movements and preferences. *Journal of Cleaner Production*, 282. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124382>

Zavidna, L. D. (2020). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva hotelnoho hospodarstva [Formation of development strategy for hotel industry enterprises]. *Biznes-navihator*, 1, 120-125. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21>

УДК 338.1:338.242:339.37:658.56:656.615.071.3

JEL Classification: F13; F61; L60; O14; P43

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-230-238>

ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗА УМОВ ПОРТОВИХ ОБМЕЖЕНЬ

© 2025 ЗАВЕРБНИЙ А. С., ЗАЛІЗНА Л. В., ЖУК О. О.

УДК 338.1:338.242:339.37:658.56:656.615.071.3

JEL Classification: F13; F61; L60; O14; P43

Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О. Експортно-імпортна діяльність України: стратегії розвитку за умов портових обмежень

Мета статті полягає в дослідженні експортно-імпортної діяльності України, стратегій їх розвитку за умов портових обмежень. У статті авторами досліджено сучасний стан експортно-імпортної діяльності України за умов обмеженого функціонування портової інфраструктури. Проаналізовано основні виклики, загрози, що постають і поставатимуть перед зовнішньоторговельною сферою. Розглянуто можливі стратегії адаптування, розвитку вітчизняної економіки, що спрямовані на мінімізацію негативного впливу портових обмежень. Запропоновано напрямки диверсифікації логістичних маршрутів, розширення та модернізації транспортної інфраструктури, оптимізації митного регулювання. Проаналізовано динаміку обсягів експортно-імпортної діяльності України протягом 1996–2023 рр. Вивчено проблеми зниження даних обсягів протягом 2022–2023 рр. Досліджено застосування державою адаптаційних заходів після повномасштабного вторгнення. У роботі проведено детальне аналізування основних тенденцій експортно-імпортної діяльності України в умовах війни. У статті запропоновано та деталізовано стратегії розвитку експортно-імпортної діяльності України за умов портових обмежень. Формування та реалізація стратегій розвитку експортно-імпортної діяльності України за умов сучасних портових обмежень виступає надзвичайно актуальним завданням, особливо з огляду на виклики, спричинені повномасштабною війною, блокаду морських шляхів (портові обмеження). У роботі констатовано, що функціонування зовнішньої торгівлі (експортної, імпортної діяльності) України за умов портових обмежень вимагає формування та подальшої реалізації гнучких, проактивних стратегій розвитку. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі виступає формування інститутів підтримання вітчизняних експортної та імпортної діяльності, їх розвитку за умов обмеженості використання портів.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, експорт, імпорт, портові обмеження, логістика, ризиковість, диверсифікація, модернізація, цифровізація.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 26.

Завербний Андрій Степанович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

Researcher ID: AAL-2494-2020

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218347743>

Залізна Любов Вікторівна – старший викладач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: liubov.v.zalizna@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7330-000X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-6460-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222492505>