

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІPROSPECTS OF POST-WAR RECONSTRUCTION
OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY IN UKRAINE

У статті розкрито основні тенденції, проблеми розвитку та наведено перспективи поствоєнного відновлення готельно-ресторанного бізнесу України в умовах війни. Визначено заходи, які потрібно врахувати у плані дій поствоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі України, зокрема: це підтримка держави та міжнародних організацій через розроблення та реалізацію різноманітних програм та проєктів; впровадження інновацій (зокрема виробництво спеціальної робототехніки); усунення перебоїв у ланцюгах поставок; орієнтація на здоровий спосіб життя; орієнтація на надання бюджетних послуг. Встановлено, що у розробці плану поствоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі також варто врахувати основні аспекти, які впроваджувались іншими країнами, що теж зазнали втрат через бойові дії, зокрема війну, чи кризові ситуації, і у недалекій перспективі досягли ефективного розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, підприємницька діяльність, індустрія гостинності, війна.

The article reveals the main trends, development problems, and provides prospects for the post-war recovery of the hotel and restaurant business of Ukraine in wartime conditions. It was determined that many hotel and restaurant enterprises found themselves in active combat zones and were forced to evacuate to safer regions, and today they suffer from logistical problems and a lack of raw materials. It was found that today the crisis of the hotel and restaurant business, connected with the war, forces the hospitality industry to leave the comfort zone and look for innovative ways of development and operations. It was established that as of June 2022, the restaurant business of Ukraine operates at 65-70% of the pre-war turnover. It was determined that relocation in the field of catering is theoretically possible, but this practice is rather an exception. Restaurants are tied to their original locations by food supply systems, logistics and repeat customers. The measures that need to be taken into account in the action plan for the post-war recovery of the hotel and restaurant industry of Ukraine are highlighted, in particular: this is the support of the state and international organizations through the development and implementation of various programs and projects; introduction of innovations (in particular, production of special robotics); elimination of disruptions in supply chains; orientation to a healthy lifestyle; orientation to the provision of budgetary services. It has been established that in the development of a plan for the post-war recovery of the hotel and restaurant industry, it is also necessary to take into account aspects that were implemented by other countries that also suffered losses due to hostilities, in particular war, or crisis situations, and in the near term achieved effective development of the hotel and restaurant business. It has been proven that the post-war recovery of the hotel and restaurant business should be one of the points of Ukraine's recovery plan, because this type of business has been particularly affected and needs an immediate response to problems disrupting its development and functioning.

Key words: hotel and restaurant business, entrepreneurial activity, hospitality industry, war.

УДК 338.483.13

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure67-8>

Банєва І.О.

д.е.н., професор,
професор кафедри
готельно-ресторанної справи
та організації бізнесу
Миколаївський національний
аграрний університет

Величко О.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри
готельно-ресторанної справи
та організації бізнесу
Миколаївський національний
аграрний університет

Banyeva Iryna

Mykolayiv National Agrarian University

Velychko Olena

Mykolayiv National Agrarian University

Постановка проблеми. Після оголошення воєнного стану на території України та початку активної фази бойових дій різні обставини практично паралізували значну частку бізнесу, починаючи з морально-психологічних потрясінь, економічного занепаду підприємницької діяльності та неможливості здійснення діяльності підприємствами в зоні безпосередніх бойових дій. У залежності від сфери діяльності та регіону, готельно-ресторанний бізнес постраждав від наслідків війни частково (наприклад, втрата обсягів надання послуг) чи зазнав повного знищення (наприклад, знищення власності та будівель готелів і ресторанів).

З огляду на те, початок воєнних дій став справжнім випробуванням для українського

готельно-ресторанного бізнесу. Адже досвіду чи наявності теоретичних досліджень сучасного менеджменту в умовах повномасштабної війни в українському готельно-ресторанному бізнесі немає. Тому постає питання якнайшвидшої перебудови діяльності від звичайних до нових ситуативних видів з урахуванням особливостей війни, які полягають насамперед у появі нових викликів і загроз у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку та функціонування готельно-ресторанного господарства в умовах сьогодення присвячені праці багатьох дослідників, зокрема ґрунтовні дослідження у цьому напрямку проводять І. Антонюк, С. Баженова, А. Вдовічен,

О. Вдовічена, І. Канцур, К. Компанець, А. Нікітіна, Ю. Поголовська, Г. Скляр та інші.

Проте, вбачаючи важливість досліджень, проведених науковцями, доцільно зауважити, що недостатньо проведені дослідження у напрямку поствоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі з точки зору практичного аспекту.

Постановка завдання. Мета наукової статті полягає у розкритті ключових перспектив поствоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельно-ресторанний бізнес стикається з неочікуваними викликами як в останні кілька років, так і зараз. Нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, пандемічні обмеження та військові атаки противника негативно впливають на предметний розвиток та функціональну динаміку готельно-ресторанного господарства. На початку 2022 року ситуація загострилася, оскільки військова атака ворога зробила готельно-ресторанний бізнес майже неефективним. Проте з метою забезпечення суб'єктивного розвитку та ефективного функціонування готельно-ресторанного бізнесу в державі за підтримки міжнародних організацій реалізуються програми та проєкти підтримки господарської діяльності в цьому секторі [1].

Багато підприємств готельно-ресторанного господарства опинилися в зонах активних бойових дій і були змушені евакуюватися в безпечніші регіони. Окрім цього, ці суб'єкти господарювання сьогодні страждають від логістичних проблем і нестачі сировини.

Станом на завершення третього місяця війни в Україні працювали лише 68% закладів громадського харчування, що належать до готельно-ресторанного бізнесу, від кількості всіх закладів, відкритих у лютому. Тим часом у західних і деяких центральних областях країни кількість нових вакансій і доходи підприємств громадського харчування, що належать до готельно-ресторанного бізнесу, вже досягли довоєнного рівня [2].

За даними досліджень Poster і Work.ua, найбільш активно ресторанний бізнес відновлюється в західній і центральній Україні [2]. Найкраще йдуть справи малим і середнім закладам Закарпатської, Волинської та Чернівецької областей. Так, виручка з 16 по 22 травня у цих закладах становила 152%, 124% і 119% довоєнного рівня відповідно. На рівні майже довоєнних показників перебувають заклади Дніпропетровської (94%), Кіровоградської (93%) та Полтавської (105%) областей. Території, звідки українські війська нещодавно витіснили окупантів, становлять трохи більше половини його лютневих показників перед початком війни: Київська область (59%), Чернігівська область (61%) і Сумська область (54%). Найгірша ситуація на сході та півдні України. Найнижчі показники

зафіксовано в Донецькій (6%), Харківській (14%), Херсонській (21%) та Миколаївській (25%) областях. У зв'язку з тим, що в регіоні тривають активні бойові дії, дані по Луганській області в цьому дослідженні відсутні.

Станом на червень 2022 року ресторанний бізнес України працює на 65-70% від довоєнного товарообігу [3].

Що стосується готельного бізнесу, то в умовах війни в Україні вже зараз необхідно модернізувати цей бізнес з точки зору безпеки. Нова реальність диктує вимоги до клієнтів щодо наявності бомбосховищ у закладах гостинності. Зараз готелі в українських містах заповнені лише на 20-25%, а в середньому – 10-15%. Від такої ситуації найбільше постраждали та надалі страждають готелі з більшою кількістю номерів. Деякі готелі, в тому числі й столичні, закрилися в очікуванні кращих часів. Зараз на ринку багато пропозицій щодо оренди чи продажу готельного бізнесу [4].

Акцентуючи увагу на перспективах розвитку готельно-ресторанного бізнесу, то доцільно зауважити, що лише 13% майбутніх підприємців планують розпочати свою діяльність у напрямі [5].

Сьогодні криза готельно-ресторанного бізнесу, пов'язана з війною, змушує індустрію гостинності вийти із зони комфорту та шукати інноваційні способи розвитку та діяльності. Для того, щоб індустрія гостинності вийшла з кризи, потрібно впроваджувати різноманітні інновації та відроджувати її. Це можна зробити різними способами. Головним, однак, має бути державна підтримка в цій сфері, покращення послуг, особливо у сфері гостинності, та посилення інформаційних кампаній, особливо в Інтернет-мережах.

Зараз стан готельного ринку України відрізняється по регіонах. Те, як такі об'єкти працюють і чи відкриті вони взагалі, залежить від того, в якій зоні вони знаходяться і на якій відстані від місця бойових дій. Найкращі умови – західна частина України, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська та Закарпатська області. Там готельний бізнес повністю працює і немає жодних передумов для закриття чи зупинки [6].

Готелі, які не закрилися, були змушені перевести всі свої бізнес-процеси в безпрецедентно новий формат – забезпечити гостям звичний рівень обслуговування та безпеки їх перебування. Ще одна проблема для готелів пов'язана з перебоями в ланцюжку поставок. Через нестачу палива та інші причини деякі логістичні процеси були порушені, що вплинуло на забезпечення обладнанням, необхідним для операцій або запусків, зокрема виникненням перебоїв у постачанні продуктів.

Комендантська година також змінила роботу закладів розміщення. Через обмеження часу процес поселення та виселення дещо ускладнений,

а основне навантаження становить денна зміна. Крім того, через комендантську годину співробітники змушені проживати на території готелю. Послуги, які надають ресторани, також працюють в обмеженому режимі [6].

Доцільно зауважити, що ресторанний бізнес перебуває в постійному потрясінні з 2020 року, починаючи з пандемії. Ще до війни близько 300-350 тисяч людей, які працювали в цій сфері, звільнилися через нестабільність. Навіть цілі мережі були закриті, тому що вони не могли платити орендну плату чи зарплату своїм працівникам. Умовно сучасний ресторанний бізнес можна розділити на три етапи: здійснення бізнесу в умовах воєнного стану; повоснна реабілітація; світові тенденції [7].

Зараз ресторанний бізнес намагається адаптуватися до нових реалій. Є такі проблеми, як різке зростання цін на продукти харчування, вузький асортимент імпорту та зменшення кількості клієнтів. Проблем із кадрами зараз небагато. Проте все має свою ціну, оскільки багато закладів наразі закриті, а ті, що працюють, то працюють не на 100% укомплектованість [8].

Стосовно основних особливостей післявоєнного відновлення, то передбачається, що економічний рівень розвитку знизиться в двічі, рівень заробітної плати впаде, чисельність персоналу зменшиться, а кількість робочих місць лише зросте.

Ще одним головним напрямком післявоєнного відновлення готельно-ресторанного бізнесу є робототехніка. Виробництво роботів для готельно-ресторанного сектору коштує майже 150 мільярдів доларів. Це популярно тому, що робот ніколи не хворіє, може працювати 24/7, не скаржиться на здоров'я чи особисті проблеми [9].

Після війни слід звернути увагу на розширення спектру супутніх послуг, зокрема заклади гостинності повинні орієнтуватися на надання послуг, пов'язаних зі здоровим способом життя [4].

У зв'язку з прогнозованим падінням доходів громадян особливу увагу в післявоєнний період слід приділити перерозподілу клієнтів на користь бюджетних закладів розміщення – хостелів і готелів – категорії 2-3 зірки. Для цього рекомендується реалізація наступних стратегій [9]:

- поєднання продуктової та мережевої стратегії взаємодії (у такому форматі буде можлива комплексна пропозиція послуг на основі поглибленої спеціалізації для максимального комфорту клієнта, тобто створення міні-готелів, хостелів, готелів 2–3 зіркових;

- формування диференційованої продуктової стратегії, яка складається з поєднання ділового туризму та відпочинку, що можливо на основі партнерства: готель у центрі – готель на природі, поєднання послуг ділового та екологічного туризму;

- посилення стратегії диференціації послуг мережевих готелів через диверсифікацію послуг на основі цифрових технологій, здешевлення окремих видів послуг, пропозиції підвищеного комфорту з урахуванням індивідуальних побажань клієнтів.

Сьогодні, в умовах війни та прогнозованого перманентного стану війни в управлінні готельною інфраструктурою слід використовувати подібний закордонний досвід. Найбільш влучним прикладом у цьому сенсі є Ізраїль, який десятиліттями постійно воює з арабським світом. Ця країна є чи не найкращим орієнтиром у системі «дослідження та дії» в тій ситуації, в якій зараз бачиться українська економіка. Ізраїльська готельна індустрія живе з усвідомленням того, що кожні два-три роки трапляється щось, що порушує плани, руйнує прогнози та руйнує бізнес-плани менеджерів. В даний час готельний бізнес країни орієнтований не тільки на транснаціональні мережі, а й на дрібних підприємців [10].

Зміни у розвитку гостинності на прифронтових територіях пов'язані з якісними змінами у відносинах обслуговування людей – обслуговуються вимушені переселенці, а не туристи. Посилено соціальну складову розвитку сфери гостинності, яка проявляється у наданні безкоштовних послуг, появі сегменту послуг гуманітарної допомоги, активізації волонтерського руху, посиленні соціальної відповідальності бізнесу [11].

Релокація у сфері громадського харчування теоретично можлива, але така практика є скоріше винятком. Ресторани прив'язані до своїх початкових місць системами постачання продуктів, логістикою та постійними клієнтами. Крім того, у разі переїзду «ресторан-біженець» навряд чи може розраховувати на чарівне місце. Зазвичай хороші місця уже зайняті місцевими представниками бізнесу. Таким чином, відновлення ресторанної індустрії збігатиметься зі зменшенням ескалації бойових дій у тому чи іншому регіоні. За попередніми оцінками, вже до травня в країні відкрилося більше половини довоєнної кількості ресторанів і кафе. Процес відновлення відбувається нерівномірно. Менш помітним він є у Чернігівській, Харківській та Київській областях, столиця активно намагається надолужити згаяне. Найкраще позиціонувалися кав'ярні, невеликі пекарні та, як не дивно, відносно стабільні ресторани елітного сегменту. Найскладніше – це великі ресторани проекти з великою кількістю місць і авторськими стравами. Цей формат не відповідає сучасній дійсності. Прогнози щодо виживання галузі залежать від регіону. Проте в середньому експерти очікують закриття щонайменше третини ресторанів по всій країні [12].

Враховуючи зазначене вище, доцільно відзначити, що поствоєнне відновлення готельно-

ресторанного бізнесу має бути одним із пунктів плану відновлення України, адже цей вид бізнесу особливо постраждав та потребує негайного реагування на проблеми, що порушують його розвиток та функціонування.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, виходячи із результатів проведеного дослідження, доцільно виокремити такі заходи, які неодмінно мають бути враховані у поствоєнному відновленні готельно-ресторанного бізнесу України, як: 1) перш за все це підтримка держави та міжнародних організацій через розроблення та реалізацію різноманітних програм та проєктів; 2) впровадження інновацій (зокрема виробництво спеціальної робототехніки); 3) усунення перебоїв у ланцюгах поставок; 4) орієнтація на здоровий спосіб життя; 5) орієнтація на надання бюджетних послуг. У розробці плану поствоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі також варто врахувати основні аспекти, які впроваджувались іншими країнами, що теж зазнали втрат через бойові дії, зокрема війну, чи кризові ситуації, і у недалекій перспективі досягли ефективного розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>.
2. Кількість нових вакансій та виручки закладів – спільне дослідження Poster та Work.ua. URL: https://t.me/restorator_reve/1073.
3. Ресторанний бізнес в Україні працює з оборотом 65–70% від довоєнних часів – НБУ. URL: <https://mind.ua/news/20243412-restorannij-biznes-v-ukrayini-pracyue-z-oborotom-6570-vid-dovoennih-chasiv-nbu>.
4. Намагаються вижити. Готелі в Україні заповнені на 10–15%, – експерт. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/pytayutsya-vyzhit-oteli-ukraine-zapolnenu-1657631247.html>.
5. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. URL: <https://usp-ltd.org/diahnostuvannia-stanu-ukrainskoho-biznesu-pid-chas-povnomasshtabnoi-vijnj-rosii-z-ukrainoiu>.
6. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/>
7. Ресторанні тренди світу і України 2022. URL: <http://knukim.edu.ua/restoranni-trendy-svitu-i-ukrayiny-2022>.
8. У деяких закладах виручка знизилася на 60% – експерт розповів про ситуацію в ресторанному бізнесі. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1982585-u-deyakikh-zakladakh-viruchka-znizilasya-na-60-ekspert-rozpoviv-pro-situatsiyu-v-restorannomu-biznesi>.

9. Вдовічен А. 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. С. 10–21.

10. Вдовічен А., Вдовічена О. 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. С. 329–333.

11. Скляр Г. Трансформація розвитку сфери гостинності регіону у воєнний період. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект* : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 342–344.

12. Апетит до життя: як війна змінює ресторанну індустрію. URL: <https://mind.ua/publications/20243413-apetit-do-zhittya-yak-vijna-zminyue-restorannu-industriyu>.

REFERENCES:

1. Bazhenova S., Pologhovsjka Ju., Kancur I. (2022). Rozvytok ghoteljno-restorannogho biznesu v umovakh sjoghodennja [Development of the hotel and restaurant business in today's conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>. (in Ukrainian)
2. Kijikistj novykh vakansij ta vyruchky zakladiv – spiljne doslidzhennja Poster ta Work.ua [The number of new vacancies and the revenue of institutions - a joint study by Poster and Work.ua]. Available at: https://t.me/restorator_reve/1073. (in Ukrainian)
3. Restorannij biznes v Ukrajinі pracujuє z oborotom 65–70% vid dovojenykh chasiv – NBU [The restaurant business in Ukraine operates with a turnover of 65–70% of pre-war times – NBU]. Available at: <https://mind.ua/news/20243412-restorannij-biznes-v-ukrayini-pracyue-z-oborotom-6570-vid-dovoennih-chasiv-nbu>. (in Ukrainian)
4. Namaghajutsja vyzhyty. Ghoteli v Ukrajinі zapovneni na 10–15%, – ekspert [Trying to survive. Hotels in Ukraine are 10-15% full, the expert said]. Available at: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/pytayutsya-vyzhit-oteli-ukraine-zapolnenu-1657631247.html>. (in Ukrainian)
5. Diahnostuvannja stanu ukrainskoghoho biznesu pid chas povnomasshtabnoi viyny Rosiji z Ukrajinou [Diagnosis of the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine]. Available at: <https://usp-ltd.org/diahnostuvannia-stanu-ukrainskoho-biznesu-pid-chas-povnomasshtabnoi-vijnj-rosii-z-ukrainoiu>. (in Ukrainian)
6. Vstojaty pid chas viyny: jak pracjujutj ghoteli Ukrajinj [Stand up during the war: how do Ukrainian hotels work]. URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/>

7. Restoranni trendy svitu i Ukrainy 2022 [Restaurant trends of the world and Ukraine 2022]. URL: <http://knukim.edu.ua/restoranni-trendy-svitu-i-ukrainy-2022>. (in Ukrainian)

8. U deyakikh zakladakh vyruchka znyzylasja na 60% – ekspert rozpoviv pro sytuaciju v restorannomu biznesi [In some establishments, revenue decreased by 60% – the expert spoke about the situation in the restaurant business]. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1982585-u-deyakikh-zakladakh-viruchka-znizylasja-na-60-ekspert-rozpoviv-pro-situatsiyu-v-restorannomu-biznesi>. (in Ukrainian)

9. Vdovichen A. (2022). Regionalni osoblyvosti upravlinnja pidpryjemstvamy sfery ghostynnosti v dovojennyj, vojennyj ta postvojennyj periody [Regional peculiarities of management of enterprises in the field of hospitality in the pre-war, war and post-war periods]. *Upravlinnja rozvytkom sfery ghostynnosti: reghionalnyj aspekt : materialy Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji onlajn-konferenciji, m. Chernivci – Management of the development of the hospitality sector: regional aspect: materials of the International Scientific and Practical Online Conference, Chernivci: Tekhnodruk, 10–21.* (in Ukrainian)

10. Vdovichen A., Vdovichena O. (2022). Regionalni osoblyvosti upravlinnja pidpryjemstvamy sfery

ghostynnosti v dovojennyj, vojennyj ta postvojennyj periody [Regional peculiarities of management of enterprises in the field of hospitality in the pre-war, war and post-war periods]. *Upravlinnja rozvytkom sfery ghostynnosti: reghionalnyj aspekt : materialy Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji onlajn-konferenciji, m. Chernivci – Management of the development of the hospitality sector: regional aspect: materials of the International Scientific and Practical Online Conference, Chernivci: Tekhnodruk, 329–333.* (in Ukrainian)

11. Skljjar Gh. (2022). Transformacija rozvytku sfery ghostynnosti reghionu u vojennyj period [Transformation of the development of the region's hospitality sphere during the war period]. *Upravlinnja rozvytkom sfery ghostynnosti: reghionalnyj aspekt : materialy Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji onlajn-konferenciji, m. Chernivci – Management of the development of the hospitality sector: regional aspect: materials of the International Scientific and Practical Online Conference, Chernivci: Tekhnodruk, 342–344.* (in Ukrainian)

12. Apetyt do zhyttja: jak vijna zminjuje restorannu industriju [Appetite for Life: How War Changes the Restaurant Industry]. URL: <https://mind.ua/publications/20243413-apetit-do-zhittyja-yak-vijna-zminyue-restorannu-industriyu>. (in Ukrainian)