

its application in training in economics and management. Riga, Baltija Publishing, P. 305–306.

Рутинський М. Й.

к. г. н., доцент

Надемський Є. П.

здобувач другого рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький

СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Готельний бізнес України у період тривалого воєнного стану (ось уже четвертий рік від початку повномасштабного вторгнення) перебуває у нестабільних, перманентно кризових реаліях функціонування. Особливо складна для готельно-ресторанного бізнесу ситуація склалася у прифронтових та відносно наближених до фронту областях України. Щодо цих регіонів, уже на стадії бронювання агрегатори, наприклад Booking.com, прямо застерігають потенційних туристів: «На цій території наразі існує підвищена загроза для безпеки мандрівників» (див. рис. 1). Зрозуміло, що таке застереження ніяк не сприяє заохоченню потенційних клієнтів подорожувати та користуватися послугами українських готелів центрального, східного й південного регіонів країни:

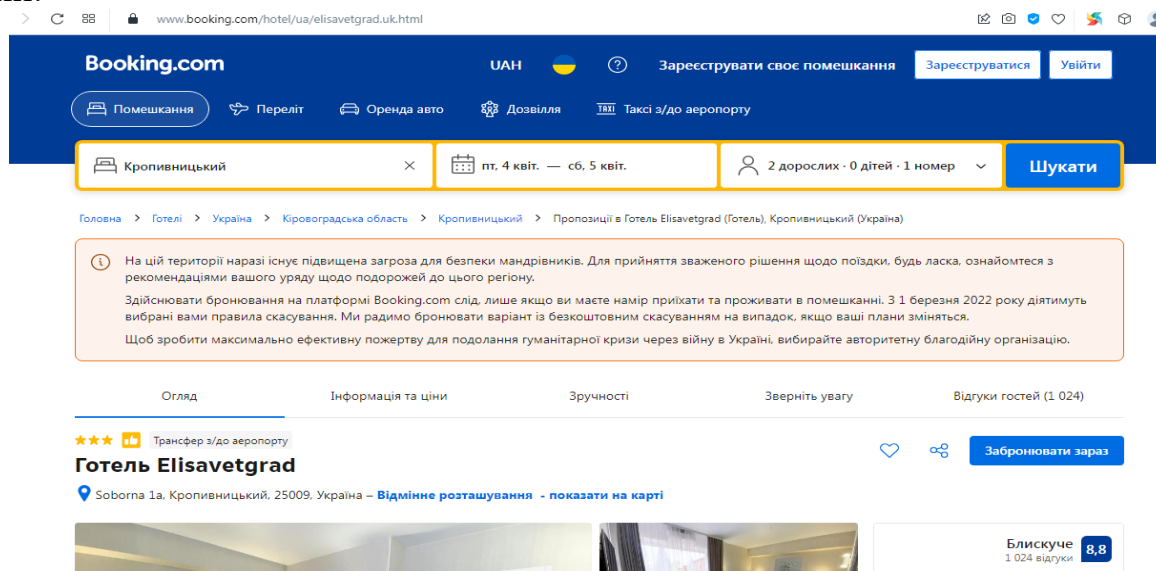


Рис. 1. Сторінка глобального порталу бронювання Booking.com з інформацією про «Готель Elisavetgrad», розташований у м. Кропивницькому,

тобто у порівняно віддаленому від лінії фронту регіоні, тим не менш, позначеному застереженням про підвищену загрозу для життя клієнтів.
Джерело: Booking.com.

В реаліях російської агресії український бізнес докладає усіх зусиль, щоб вижити й утримати власну ринкову нішу [1, 4, 6-7]. Ситуація в різних регіонах України сьогодні складається по різному, адже фактор віддаленості від лінії фронту у 2022-2025 роках є визначальним для успішності готельно-ресторанного бізнесу [7].

За даними ДАРТ, індустрія туризму й гостинності за 2024 рік принесла в бюджет 2 млрд 938 млн грн податкових надходжень (у 2023 р. – 2 млрд 49 млн грн). Причому основну суму цієї податкової віддачі, а саме 66,5% від усіх податків сектору туризму й гостинності, забезпечили саме готелі і готельного типу заклади тимчасового розміщування. А це майже 2 млрд грн. Певна річ, основними платниками податків є на порядок розвиненіша готельно-ресторанна сфера м. Києва – у 2024 р. столичні заклади сплатили до бюджету 982 млн 20 тис грн, що майже у два рази більше, ніж у 2023 році (499 млн 291 тис грн) [2]. До категорії великих платників також можна зарахувати успішні дестинації, максимально віддалені від лінії фронту – Буковель, Львів, Івано-Франківськ, Ужгород, Трускавець.

Кризостійкі, з позиції стратегічного менеджменту, адаптивні стратегії готельно-ресторанного бізнесу на період пандемій, а тим більше тривалого воєнного часу найбільш чітко окреслено у праці проф. Г. Т. П'ятницької [5]. Зокрема, для тисяч малих підприємств у прифронтових і аграрних регіонах вимушеним кроком є реалізація стратегії скорочення і мінімізації витрат. У великих містах центрального й західного регіонів країни ситуація дещо інша [3, 6], адже із хвилями вимушених переселенців у низці міст мало місце навіть пропорційне зростання попиту на послуги тимчасового розміщення й громадського харчування.

Готельно-ресторанний бізнес України, узагальнюючи судження Г. Т. П'ятницької, у період воєнного стану, здебільшого, керується трьома стратегіями балансування у здобутій ринковій ніші:

1. стратегія з орієнтацією на зменшення витрат без інноваційних змін (наприклад, за рахунок скорочення персоналу тощо);

2. стратегія з орієнтацією на утримання обсягів продажів та конкурентних позицій на ринку за рахунок фокусування на диференціації або фокусування на лідерстві за витратами;

3. стратегія з орієнтацією на ресурсощадні інновації (наприклад, зменшення порцій, інновації в меню на користь страв з нижчою собівартістю виробництва, що користуються високим попитом тощо) [5].

Поділяючи думку низки інших експертів, на наше переконання, у змаганні за споживача українські підприємства HoReCa індустрії у 2025-2028 роках зосереджуватимуть фінансові й організаційні зусилля на дотриманні стратегії або консервації і виживання (малі підприємства), або – подальшої конкурентної модернізації та всебічної цифровізації (підприємства-лідери у своїх регіонах та містах).

Список використаних джерел:

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. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2025).

3. Моргулець, О., Коробкіна, М., Вофсі, П. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*, 2023. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>

4. Паска М. З., Графська О. І., Запісоцький А. І. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024, 2(11), 172-176. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-27>

5. П'ятницька Г. Т. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 2. С. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospceee-2-5>

6. Рутинський М. Й. Готельно-ресторанний бізнес України: трансформації в реаліях воєнного часу. *Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи: матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф.* (16.05.2024 р., Черкаси,). Черкаси : Вид-ць Юлія Чабаненко, 2024. С. 131–133.

7. Rutynskyi M. (2025). Hotel and restaurant business of Ukraine in the crisis realities of wartime. *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management*. Riga, Baltija Publishing, P. 305–306.