

## **ЕКОНОМІЧНІ ТРЕНДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В РЕАЛІЯХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Навіть після початку російської агресії проти України у 2014 р., руйнівного впливу на галузь пандемійних обмежень 2020 р. і повномасштабного вторгнення окупантів у 2022 р. готельно-ресторанний бізнес держави продовжує утримувати позиції однієї з найбільш стабільних галузей національної економіки, здатної активно реагувати на виклики, включати механізми ринкової адаптації й саморегулювання, демонструвати тренди інфраструктурного й сервісного інноваційного поступу [1, 3, 4].

В реаліях російської агресії український бізнес докладає усіх зусиль, щоб вижити, «залишитися на плаву», утримати власну ринкову нішу. Ситуація в різних регіонах України сьогодні складається по-різному, адже фактор географії (а саме, віддаленості від лінії фронту) у 2022-2023 роках є визначальним для успішності готельно-ресторанного бізнесу. Тим не менше, панівною сьогодні для бізнесу стала одна єдина стратегія – виживання та праця задля перемоги України [3, с. 106].

Фактор війни зумовив масштабний тренд перереєстрації готельної (а також курортної, ресторанної, торгової і ін.) нерухомості по всій країні (від Карпат і Львова («Дністер» і ін.) до Києва («Premier Palace Hotel», «Premier Hotel Rus», «Premier Hotel Lybid», «Premier Hotel Slavutych» та чимало ін.) та до прифронтових міст сходу і півдня) зі «зміною» кінцевих бенефіціаріїв із наближених до кремля російських олігархів і проросійських магнатів на «підставних» (за твердженнями журналістських розслідувань) громадян ЄС, які діяльно демонструють проукраїнську позицію, і тому їх компанії не можуть бути відчужені в судовому порядку на користь держави.

Фактор мілітарної географії визначає чотири ареали з різними трендами функціонування готельного бізнесу України в реаліях воєнного часу:

1. Прифронтові області – тренд подальшого згортання мережі діючих закладів в реаліях періодичного воєнного нищення готельної (і курортної) інфраструктури («Рейкарц Запоріжжя», «Odesa» й ін.) та закриття у 2023 р. доступу до бронювання через Booking.com усіх закладів гостинності у прифронтових Херсонській і Запорізькій областях.

2. Столиця держави – тренд збереження показників заповнюваності, ADR, RevPAR у відносно стабільних межах низької прибутковості.

3. Центральний регіон – тренд збереження показників заповнюваності, ADR, RevPAR на межі самоокупності.

4. Західний регіон – тренд поступового нарощення показників заповнюваності, ADR і RevPAR діючих закладів, а також розбудови інфраструктури закладів гостинності й рекреації внаслідок приватної інвестиційної активності.

Індустрія туризму й гостинності сумарно продовжує стабільно забезпечувати державний бюджет податковими надходженнями на рівні близько 1,5 млрд грн щорічно. За 9 місяців 2023 р. суб'єктами індустрії до бюджету сплачено 1 451 317,4 тис. грн., що на +13% більше, ніж за відповідний період 2022 року (1 283 179,7 тис. грн) [2]. До повномасштабного вторгнення та окупації приморських рекреаційних територій (від Маріуполя до Залізного Порту) у 2021 р. надходження склали 1 778 924 тис. грн, тобто на 18% більше, ніж у поточному році.

Понад дві третини (73,2%) податкових надходжень до державного бюджету, як і минулого року, забезпечують готелі, хостели та інші заклади тимчасового розміщування.

Прогнозовано потужне зростання доходів і податкових надходжень (до 7,3%) у 2023 році забезпечили українські рекреаційні заклади сезонного відпочинку (рис.1) внаслідок дії таких чинників, як: а) закриття повітряного простору держави, б) ускладнення трансферної логістики для виїзду на іноземні курорти, в) закриття кордону на виїзд для чоловіків, г) погіршення фінансової спроможності та свідоме обмеження витрат на відпочинок панівної маси українських рекреантів, в) масова переорієнтації туристичних потоків на час літніх відпусток із виїзного на внутрішній туризм.



Рис. 1. Податковий вклад субгалузей індустрії туризму й гостинності у наповнення державного бюджету за 9 місяців 2023 року за даними ДАРТ [2].

Глобальний тренд на екологізацію дозволя зумовив подальшу розбудову у найбільш безпечних західних рекреаційних ареалах України мережі кемпінгів і глемпінгів. Активний PR популярними тревел-блогерами і каналами соціальних комунікацій продовжує просувати моду на відпочинок у глемпінгах. За 9 місяців 2023 року їх кількість зросла на 12,4%, а усереднена вартість проживання – на 1500-2500 грн, порівняно з відповідним періодом минулого року. Відповідно, за даними ДАРТ, за вказаний період 2023 року субгалузь кемпінгів і глемпінгів забезпечила 2,302 млн грн податкових відрахувань у державний бюджет. Тобто

майже вдвічі більшу суму податків, ніж за аналогічний період 2022 року (1,407 млн грн) [2]. Збереження поточного тренду відновлення на наступний рік, за умови незмінності масштабу деструктивного впливу війни на економіку та життєдіяльність українців, потенційно здатне відновити економічну віддачу субгалузі кемпінгів-глемпінгів за підсумками 2024 року до рівня 2021 року, коли в державний бюджет надійшло 2,761 млн грн податків від цього типу засобів тимчасового розміщування.

#### 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>
3. Рутинський М.Й. Стратегії та тренди розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 20.05.2023 р.). Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 106-108.
4. Рутинський М.Й., Зайченко В.В. Концепція «food plating» у ресторанному бізнесі України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 7. 2022. С. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-7-6>

УДК 005.334

*Рябоволик Т.Ф., к.е.н., доцент;  
Населівський І.М.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький*

### МЕНЕДЖМЕНТ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ФОКУС НА КОМАНДІ ТА БІЗНЕС ЦІЛЯХ

Безліч тренінгів та наукова література з менеджменту навчають нас управлінню в кризових ситуаціях, та наголошують на необхідності прораховувати ризики наперед. Проте війна це зовсім не прогнозована криза, чи форс-мажорна ситуація яку можна спрогнозувати чи бодай якось прорахувати. Менеджмент під час війни він зовсім інший, з іншими пріоритетами та не такими далекоглядними планами як при мирній ситуації в країні, проте незмінним є проблема швидкого реагування та ухвалення рішень. Комунікація з командою також змінюється, зокрема зростають очікування команди від керівництва, адже кожен проживає цей період по своєму, особливо важливими в цей час є підтримки та вчинки від топ менеджерів організації. Менеджер у період невизначеності повинен мати холодну голову: чітко розуміти, куди рухається компанія, прозоро й часто взаємодіяти з командою. Як налагодити процеси – питання індивідуальне. Але базові правила все ж є, одне з яких це фокус на команді та бізнес цілях [1].