

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34>

УДК 640.4(477)(043.2)

# СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У ЧАСИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ШВИДКИХ ЗМІН

## STRATEGIC POTENTIAL OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE IN TIMES OF UNCERTAINTY AND RAPID CHANGES

**Кохан Маріанна Остапівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9358-2200>

**Бірюкова Юлія Андріївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,  
директорка міжнародного інституту академічної мобільності та співробітництва,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4860-1676>

**Шпарик Ярема Ярославович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7428-1701>

**Kokhan Marianna, Shparyk Yarema**

Ivan Franko National University of Lviv

**Biriukova Yulia**

Kyiv National University Technologies and Design

Метою статті є вироблення стратегічних напрямків для реалізації стратегічного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу України, пропозиція елементів стратегічної дорожньої карти розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. Війна в Україні призвела до значних змін у діяльності готельно-ресторанного бізнесу: зміни в попиту на готельно-туристичні послуги та цінах, зміни цінностей у споживачів, зміни на доступні та зручні для споживачів формати, зміни в технологіях та регулюванні, глобалізаційні зміни. Наведено стратегічні напрямки для реалізації стратегічного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу України, враховуючи загрози та можливості. Стратегічна дорожня карта розвитку готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін повинна бути зосереджена на таких елементах: заходи захисту, посилення протоколів безпеки, орієнтація на місцевий ринок, контроль витрат та ефективність, залучення та підтримка громади, цифрові інновації, підтримка та навчання персоналу, стратегічне партнерство та співпраця, гнучкість у бізнес-операціях, комунікація та прозорість, моніторинг та адаптація.

**Ключові слова:** бізнес, стратегічний потенціал, готельно-ресторанний бізнес, стратегія, зміни, стратегічні напрямки, розвиток.

The article aims to develop strategic directions for realizing the strategic potential of the hotel and restaurant business in Ukraine and to propose elements of a strategic roadmap for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine. It is established that the strategic potential of the hotel and restaurant business can be defined as a set of internal resources and business opportunities that give it an advantage over competitors. The war in Ukraine has led to significant changes in the activities of the hotel and restaurant business: changes in demand for hotel and tourism services and prices, changes in consumer values, changes to formats that are accessible and convenient for consumers, changes in technology and regulation, and globalization changes. Strategic directions for realizing the strategic potential of the hotel and restaurant business in Ukraine, taking into account threats and opportunities, have been provided. Examples of adaptation to the conditions of war in the hotel and restaurant business of Ukraine



are presented. The elements of a strategic roadmap for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine have been proposed. A strategic roadmap for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine in times of uncertainty and rapid change should focus on the following elements: protection measures, strengthening security protocols, local market orientation, cost control and efficiency, community involvement and support, digital innovation, staff support and training, strategic partnership and cooperation, flexibility in business operations, communication and transparency, monitoring and adaptation. An important element is flexibility in business operations, which involves the development of a flexible policy for the provision of hotel and tourism services (including offering a flexible cancellation policy and changing booking conditions to take into account uncertainty and reduce customer anxiety), the development of adaptive strategies based on the flexibility to adjust hotel and tourism services, offers and opening hours by the constantly changing situation.

**Keywords:** business, strategic potential, hotel and restaurant business, strategy, changes, strategic directions, development.

**Постановка проблеми.** Готельно-ресторанний бізнес є одним із найбільш динамічних і конкурентоспроможних секторів економіки України. Він постійно піддається впливу зовнішніх змін, соціально-економічних, політичних і технологічних чинників.

Поступово бізнес в Україні почав відновлювати свою діяльність. За результатами анкетування, проведеного Європейською Бізнес-Асоціацією, 47% підприємств у 2023 році працюють у повному обсязі, 50% бізнесу здійснюють діяльність частково чи з певними обмеженнями [1].

Готельно-ресторанний бізнес України зазнав значних потрясінь у ході російської агресії. Велика частка українського бізнесу були змушені припинити свою діяльність, а інші – перепрофілюватися. Однак, незважаючи на ці виклики, готельно-ресторанний бізнес України має значний стратегічний потенціал для відновлення та зростання в майбутньому. У таких умовах важливо для підприємств готельно-ресторанного бізнесу зміцнювати стратегічний потенціал, який дасть змогу їм успішно адаптуватися до змін, витримати конкуренцію і кризовий стан.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам формування стратегічного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу України, а також вироблення превентивних заходів щодо вдосконалення стратегічного розвитку цього виду бізнесу приділено увагу такими науковцями, як Моца А. [2], Шевчук С. [2], Середа Н. [2], Плотнікова М. [3], Якобчук В. [3], Ходаківський Є. [3], Войтенко А. [3], Колеснікова М. [3], Юринець З. [4], Мельник Н. [4], Джонг А. [6]. Моца А. [2], Шевчук С. [2], Середа Н. [2] розглядають проблему управління розвитком сфери туризму в Україні у період післявоєнного відновлення. Плотнікова М. Ф. [3], Якобчук В. П. [3], Ходаківський Є. І. [3], Войтенко А. Б. [3], Колеснікова М. С. [3] акцентують увагу на стратегіч-

них питаннях та державній політиці реалізації туристичного потенціалу України. Юринець З. [4], Мельник Н. [4] аналізують маркетинговий потенціал підприємств туристичної галузі України та досліджують конкурентне середовище туристичних послуг. Джонг А. [6] описує стан стратегічного потенціалу туризму та перспективи його розвитку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на проведену достатньо велику кількість наукових досліджень на тематику стратегічного розвитку готельно-ресторанного бізнесу України та його потенціалу, отримані змістовні результати аналізу діяльності туристичної сфери у часи російської агресії на територію України, все ще не до кінця вивченими залишаються питання формування стратегічного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** На підставі проаналізованого матеріалу проведено дослідження та отримано результати щодо вироблення стратегічних напрямків для реалізації стратегічного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу України, пропозиції елементів стратегічної дорожньої карти розвитку готельно-ресторанного бізнесу України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу можна визначити як сукупність внутрішніх ресурсів і можливостей бізнесу, які дають йому перевагу перед конкурентами. До таких найважливіших ресурсів відносять:

– Фінансові ресурси, які дають змогу бізнесу інвестувати в розвиток, інновації та маркетинг.

– Людські ресурси, які є ключем до успіху готельно-ресторанного бізнесу [6].

– Матеріальні ресурси, такі як обладнання, приміщення, транспорт тощо.

– Інноваційні ресурси, які сприяють бізнесу пропонувати нові продукти та послуги, що відповідають потребам споживачів.

– Маркетингові ресурси, що дають змогу бізнесу ефективно просувати свою продукцію та послуги.

У часи змін, які переживає світ сьогодні, стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу повинен бути особливо високим. Розвитку стратегічному потенціалу готельно-ресторанного бізнесу України сприяють такі основні чинники:

– Розташування. Україна розташована в центрі Європи, що робить її привабливим місцем для туристів і бізнесменів.

– Кваліфіковані кадри. Україна має висококваліфіковану робочу силу, яка може працювати в готельно-ресторанному бізнесі [5].

– Традиційна кухня. Українська кухня є популярною у всьому світі, що створює сприятливі умови для розвитку ресторанного бізнесу.

Сфера гостинності в Україні з початку російського вторгнення понесла чималі втрати через призупинення ділового туризму, зміни у туристичних потоках, масштабне скорочення та міграцію працівників, деградацію курортних готелів [2].

Війна в Україні призвела до значних змін у діяльності готельно-ресторанного бізнесу:

– Зміни в попиті. Основною зміною в готельно-ресторанному бізнесі є значне зниження попиту. Це пов'язано з тим, що багато людей виїхали з України, а ті, хто залишився, зосереджені на інших питаннях, ніж споживання ресторанних послуг [4].

– Зміни в цінах. Зростання цін на продукти харчування, паливо та інші витратні матеріали спричинило підвищення цін на послуги готельно-ресторанного бізнесу. Це зробило ресторани більш дорогими для відвідувачів, що ще більше знижує попит.

– Зміна цінностей споживачів. Споживачі стають більш вимогливими до якості продуктів і послуг, а також до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

– Зміни в форматі. Багато закладів готельно-ресторанного бізнесу переорієнтовуються на формати, які є більш доступними та зручними для споживачів. Сюди варто віднести такі формати, як стрітфуд, доставка їжі та самовивіз.

– Зміни в технологіях. Технології змінюють спосіб життя людей, а також способи споживання продуктів і послуг. Готельні та ресторани активно використовують

технології, щоб адаптуватися до нових умов. Це включає такі технології, як онлайн-бронювання, доставка їжі та самообслуговування

– Глобалізаційні зміни. Глобалізація створює нові можливості для розвитку готельно-ресторанного бізнесу, але також посилює конкуренцію.

– Зміни в регулюванні. Важливо, щоб державний уряд України вживав заходи для підтримки діяльності готельно-ресторанного бізнесу, зокрема зниження податків та надання пільг [3].

Аналіз стратегічного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу в Україні під час війни передбачає комплексну оцінку різних чинників, що впливають на сферу гостинності. Для того, щоб реалізувати стратегічний потенціал, готельно-ресторанний бізнес України повинен зосередитися на таких стратегічних напрямках, враховуючи загрози та можливості (рис. 1).

Готельно-ресторанний бізнес України продовжує адаптуватися до умов війни. Наприклад, окремі ресторани перепрофільовуються в заклади швидкого харчування, щоб задовольнити потреби населення в недорогій їжі, пропонують послуги доставки їжі, щоб забезпечити клієнтам доступ до їжі без необхідності виходити з дому. Водночас, готельні комплекси пропонують знижки та спеціальні пропозиції, щоб залучити клієнтів. Така ситуація свідчить про те, що готельно-ресторанний бізнес України готовий адаптуватися до змін і продовжувати розвиватися навіть в умовах війни.

Для того, щоб максимально реалізувати свій стратегічний потенціал, підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні правильно розробити та реалізувати стратегію розвитку. Стратегія повинна бути спрямована на задоволення потреб споживачів, випередження конкурентів та адаптацію до змін. Створення стратегії для готельно-ресторанної індустрії в Україні під час війни вимагає унікального підходу через складні обставини.

Нами запропоновано елементи стратегічної дорожньої карти розвитку готельно-ресторанного бізнесу України (рис. 2).

Стратегічна дорожня карта розвитку готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін повинна бути зосереджена на таких елементах: заходи захисту, посилення протоколів безпеки, орієнтація на місцевий ринок, контроль витрат та ефективність, залучення та підтримка громади, цифрові інновації, підтримка та навчання персоналу, стратегічне партнер-



**Рис. 1. Стратегічні напрямки для реалізації стратегічного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу України**

*Джерело: розроблено автором*

МЕНЕДЖМЕНТ

ство та співпраця, гнучкість у бізнес-операціях, комунікація та прозорість, моніторинг та адаптація.

Важливим елементом постає гнучкість у бізнес-операціях, що передбачає формування гнучкої політики надання готельно-туристичних послуг (зокрема пропозиція гнучкої полі-

тики скасування бронювання та зміна умов бронювання, щоб врахувати невизначеність і зменшити занепокоєння клієнтів), розроблення адаптивних стратегій, основою яких є гнучкість у коригуванні готельно-туристичних послуг, пропозицій та годин роботи відповідно до ситуації, що постійно змінюється.

1. Заходи захисту, посилення протоколів безпеки.
  - Встановлення у якості пріоритету суворих заходів безпеки та захисту, щоб заспокоїти гостей і персонал в умовах ризиків, пов'язаних з війною.
  - Розроблення комплексної стратегії управління кризовими ситуаціями для швидкого реагування на надзвичайні ситуації та забезпечення безпеки гостей.
2. Орієнтація на місцевий ринок та адаптація.
  - Внутрішній споживач. Зміна фокусу на залучення місцевих клієнтів, пропонуючи спеціалізовані пакети, знижки та враження для резидентів.
  - Гнучкі пропозиції. Адаптація меню ресторанів та готельні послуги відповідно до місцевих уподобань та потреб.
3. Контроль витрат та ефективність.
  - Оптимізація операцій, контроль витрат та збалансування використання ресурсів для підтримки прибутковості в періоди зниження попиту.
  - Ведення переговорів з постачальниками та розроблення заходів скорочення витрат без шкоди для якості послуг.
4. Залучення та підтримка громади.
  - Робота з громадою. Долучення до громадських ініціатив, пропозиція підтримки або надання послуг в гуманітарних цілях, щоб встановити взаєморозуміння.
  - Спеціальні пропозиції для працівників на передовій. Надання знижок або безкоштовних послуг медичним працівникам та іншому персоналу, що працює на передовій.
5. Цифрові інновації.
  - Присутність онлайн. Підвищення видимості в Інтернеті, покращення функціональності веб-сайту та використання соціальних мереж для інформаційно-просвітницької роботи та комунікації з клієнтами.
  - Безконтактні послуги. Впровадження безконтактної реєстрації, цифрового меню та системи онлайн-бронювання для безпеки та зручності.
6. Підтримка та навчання персоналу.
  - Добробут персоналу. Надання пріоритетності благополуччю співробітників, пропонування підтримки, проведення тренінгів з кризового менеджменту та протоколів безпеки.
  - Адаптована робоча сила. Перепідготовка працівників для виконання різних ролей для управління операціями в умовах скорочення штату або зміни вимог.
7. Стратегічне партнерство та співпраця.
  - Співпраця на місцевому рівні. Партнерство з місцевим бізнесом або організаціями для проведення спільних рекламних акцій, пропонування комбінованих послуг або унікального досвіду.
  - Державна підтримка. Налагодження партнерства з державними установами для отримання підтримки, ресурсів або участі в ініціативах, спрямованих на допомогу постраждалим регіонам.
8. Гнучкість у бізнес-операціях.
  - Гнучка політика бронювання. Пропозиція гнучкої політики скасування бронювання та зміна умов бронювання, щоб врахувати невизначеність і зменшити занепокоєння клієнтів.
  - Адаптивні стратегії. Гнучкість у коригуванні послуг, пропозицій та годин роботи відповідно до ситуації, що змінюється.
9. Комунікація та прозорість.
  - Прозора комунікація. Підтримка відкритої та прозорої комунікації з гостями, надаючи актуальну інформацію про заходи безпеки та операційний статус.
  - План комунікації в кризових ситуація. Розроблення надійного плану комунікації для вирішення проблем клієнтів та ефективного управління зв'язками з громадськістю.
10. Моніторинг та адаптація.
  - Постійне оцінювання. Регулярне оцінювання ефективності стратегій, відстеження ринкових тенденцій та швидке адаптування до мінливих обставин.
  - Адаптивність та стійкість. Формування системи стійкості та адаптивності, готовності змінювати стратегії за необхідності, щоб впоратися з викликами воєнного часу.

Рис. 2. Елементи стратегічної дорожньої карти розвитку готельно-ресторанного бізнесу України

Джерело: розроблено автором

Врахування запропонованих елементів стратегічної дорожньої карти розвитку готельно-ресторанного бізнесу України дозволить готельно-ресторанному бізнесу України відродитися і стати одним із провідних секторів економіки країни.

**Висновки.** Ведення готельно-ресторанного бізнесу в Україні у воєнний час вимагає поєднання пріоритетів безпеки, адаптивності, контролю витрат, залучення громадськості та

надійної комунікації. Розвиток стратегічного потенціалу готельно-ресторанного бізнесу вимагає тонкого балансу між зменшенням ризиків, адаптацією та впровадженням інновацій. Будучи гнучкими, реагуючи на мінливі обставини та узгоджуючи стратегії з новими можливостями, підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть долати виклики та напрацьовувати стратегічні напрямки відновлення і зростання, коли умови покращаться.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Європейська Бізнес-Асоціація. 2023. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/>
2. Моца А. А., Шевчук С. М., Середа Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/moca.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/moca.htm)
3. Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112.
4. Юринець З., Мельник Н. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. С. 137–141
5. Юринець З. В. Дослідження конкурентного середовища туристичних послуг України. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3759>
6. Jong A. The future of tourism in 2023. Official website Good Tourism Institute. 2023. URL: <https://goodtourismstitute.com/library/good-tourismtrends-2023/#2-1>

#### REFERENCES:

1. Yevropeyska Biznes-Asotsiatsiya [European Business Association] (2023). URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (in Ukrainian)
2. Motsa, A. A., Shevchuk, S. M. and Sereda, N. M. (2022) Perspektivy pislyavoyennoho vidnovlennya sfery turyzmu v Ukrayini [Prospects of the post-war restoration of tourism in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vypusk 41. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/moca.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/moca.htm) (in Ukrainian)
3. Plotnikova, M. F., Yakobchuk, V. P., Khodakivskyy, Y. I., Voytenko, A. B. and Kolesnikova, M. S. (2022) Derzhavna polityka realizatsiyi turystychnoho potentsialu Ukrayiny [State policy of realizing the tourism potential of Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. Vypusk 3. P. 102–112. (in Ukrainian)
4. Yurynets, Z. and Melnyk, N. (2014). Osnovni aspekty formuvannia marketynhovoї polityky na pidprijemstvakh turystychnoi haluzi Ukrainy [Basic aspects of marketing policy formation at enterprises of the tourism industry of Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*. Vypusk 6. P. 137–141. (in Ukrainian)
5. Yurynets, Z.V. (2015) Research of the competitive environment of the tourist services market of Ukraine [Research of the competitive environment of tourist services in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. Vypusk 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3759> (in Ukrainian)
6. Jong, A. (2023) The future of tourism in 2023. Official website Good Tourism Institute. URL: <https://goodtourismstitute.com/library/good-tourismtrends-2023/#2-1>