

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

ГРИБИК Ігор

Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-8726-509X>
e-mail: Ihor.I.Grybyk@lpnu.ua

ШАМУТИЛО Анна Юрївна

Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0001-2846-4232>
anna.shamutylo.me.2020@lpnu.ua

Стаття присвячена оцінюванню перспективних напрямів розвитку готельно-ресторанного бізнесу за умов нестабільного економічного стану. Війна в Україні призвела до суттєвих змін в усіх сферах, особливої уваги потребує розгляд сфери гостинності, яка найбільше впливає на потік туристів в Україну, зменшення якого наразі є основною проблемою для галузі через нестабільну ситуацію та закриті кордони. Це призводить до зниження виручки та ускладнює планування подальшого розвитку.

Розробка нових бізнес-стратегій необхідна в силу того, що готельний ринок України опинився у складній ситуації через військову агресію росії. Війна негативно вплинула на ринок, оскільки призвела до припинення роботи багатьох готелів, деякі з них знищено, кількість туристів зменшилася, ланцюги постачання були порушені, виникли проблеми з електроенергією, кадрові проблеми через виїзд персоналу за кордон, неможливо було ефективно працювати через введення комендантської години, повітряної тривоги та ін.

Бізнес повинен віднайти баланс між мінімізацією ризиків та впровадженням інновацій та інвестицій в інфраструктуру. Вчасно реагуючи на зовнішні виклики та змінюючи стратегії, підприємства матимуть можливість стабільно зростати та приваблювати все більше відвідувачів у післявоєнний період, коли потік туристів в Україну збільшиться в декілька разів.

Ключові слова: готельно-ресторанна діяльність, послуга, управління, потенціал, розвиток.

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE POTENTIAL OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR

GRYBYK Ihor, SHAMUTYLO Anna

Lviv Polytechnic National University

The article is devoted to the assessment of promising directions for the development of the hotel and restaurant business under the conditions of an unstable economic state. The war in Ukraine has led to significant changes in all spheres, special attention needs to be considered in the field of hospitality, which most affects the flow of tourists to Ukraine, the decrease of which is currently the main problem for the industry due to the unstable situation and closed borders. This leads to a decrease in revenue and makes it difficult to plan further development.

The development of new business strategies is necessary due to the fact that the hotel market of Ukraine found itself in a difficult situation due to the military aggression of Russia. The war had a negative impact on the market as many hotels were closed, some were destroyed, the number of tourists decreased, supply chains were disrupted, there were problems with electricity, staffing problems due to staff going abroad, it was impossible to work effectively due to the imposition of curfews, air alarm, etc.

Business must find a balance between risk minimization and innovation and infrastructure investment. By timely responding to external challenges and changing strategies, enterprises will have the opportunity to grow steadily and attract more and more visitors in the post-war period, when the flow of tourists to Ukraine will increase several times.

Keywords: hotel and restaurant activity, service, management, potential, development.

ГРИБИК, І., & ШАМУТИЛО, А. (2024). СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Development Service Industry Management*, (2), 8–14. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(1))

GRYBYK, I., & SHAMUTYLO, A. (2024). STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE POTENTIAL OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR. *Development Service Industry Management*, (2), 8–14. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(1))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Готельно-ресторанний бізнес є однією зі споживчих галузей, яка постійно еволюціонує та піддавалася значним змінам у зв'язку зі зростанням конкуренції, змінами у споживчих уподобаннях, соціально-економічних, політичних і технологічних чинників.

Дослідження потенціалу готельно-ресторанного бізнесу має велике значення у сучасному світі, оскільки дана галузь є важливим сегментом глобальної економіки та має значний вплив на життя людей.

Карантинні обмеження, через поширення пандемії Covid-19, знизили туристичний потік та попит на послуги. Початок повномасштабного вторгнення росії спричинив зниження ділової активності бізнесу та розвитку галузі туризму в Україні загалом, і готельного бізнесу зокрема. Однак, навіть у цих складних умовах, існують стратегії, які можуть допомогти розвивати потенціал готельно-ресторанного бізнесу і забезпечувати його стійкість в майбутньому. Підприємствам важливо вдало підібрати напрямок розвитку, аби в найближчі перспективи проблеми не ставали гострішими зі зростанням України як туристичного об'єкта.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами розвитку потенціалу готельно-ресторанного господарства приділяють увагу науковці та дослідники у всьому світі. Складові управління розвитком сфери туризму у період післявоєнного відновлення у своїх працях розглядають Моца А. [1], Шевчук С. [1], Середя Н. [1]. Плотнікова М. Ф. [2], Якобчук В. П. [2], Ходаківський Є. І. [2], Войтенко А. Б. [2], Колеснікова М. С. [2] аналізують державну політику у сфері туристичного потенціалу країни. Маркетинговий потенціал та конкурентне середовище у своїх працях розкривають такі науковці, як Юринець З. [3], Мельник Н. [3]. Джонг А. [4] описує стан стратегічного потенціалу туризму та перспективи його розвитку.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є визначення стратегій що формують потенціал готельно-ресторанного бізнесу в сьогодишніх реаліях, оцінка напрямів розвитку підприємств за зазначеними стратегіями.

Нашою метою є формування переліку перспективних напрямів, що впливають на потенціал закладу та визначення результатів дотримання / недотримання належної стратегії підприємствами України в сучасних умовах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підприємства у сучасній економіці сприймаються, як відкрита система, а отже його успішне функціонування залежить від відповідності внутрішніх елементів зовнішнім змінам. Зовнішнє середовище впливає на стратегію підприємства, інструментом реалізації якої є стратегічний розвиток. Стратегічний розвиток бізнесу є ключовим елементом успішної діяльності підприємств будь-якої галузі.

Стратегічний потенціал підприємства виступає як складна, гнучка, багаторекурсивна система і включає в себе сукупність взаємозалежних локальних потенціалів, а саме[5]:

- 1) Ресурсо-сировинний потенціал (наявність сировини, матеріалів, складських ресурсів);
- 2) Виробничий (основні виробничі фонди, виробничі площі)
- 3) Фінансовий (власні та оборотні засоби, капітал зі сторони);
- 4) Трудовий (кількість персоналу, рівень компетенції, наявність здібностей та досвіду працівника);
- 5) Управлінський (система управління підприємством);
- 6) Інноваційний (НДДКР, інноваційна активність);
- 7) Інвестиційний (інвестиційна привабливість, клімат, тощо);
- 8) Інформаційний (наявність інформаційної системи);
- 9) Інфраструктурний;
- 10) Маркетинговий (частка ринку підприємства, обсяг продажів, конкуренція, попит, пропозиція, рекламна діяльність);
- 11) Екологічний (ступінь забруднення повітря);
- 12) Резерви підприємства.

Результатом стратегічного управління потенціалом є розроблення стратегії зростання підприємства, що ґрунтується на систематичному плануванні, переоцінці і контролі за розвитком та використанням різних ресурсів підприємства (людські, матеріальні, фінансові, інтелектуальні) для досягнення стратегічних цілей та адаптації в зовнішньому середовищі. Складові стратегії стратегічного управління потенціалом підприємства можна представити в вигляді схеми, що зображена на рис. 1:



Рис. 1. Складові стратегії стратегічного управління потенціалом підприємства

Перше півріччя 2022р. характеризується значним падінням ринку гостинності в Україні: припинення ділового туризму, зміни у туристичних потоках, масштабне скорочення та міграцію працівників, а також деградацію курортних готелів.

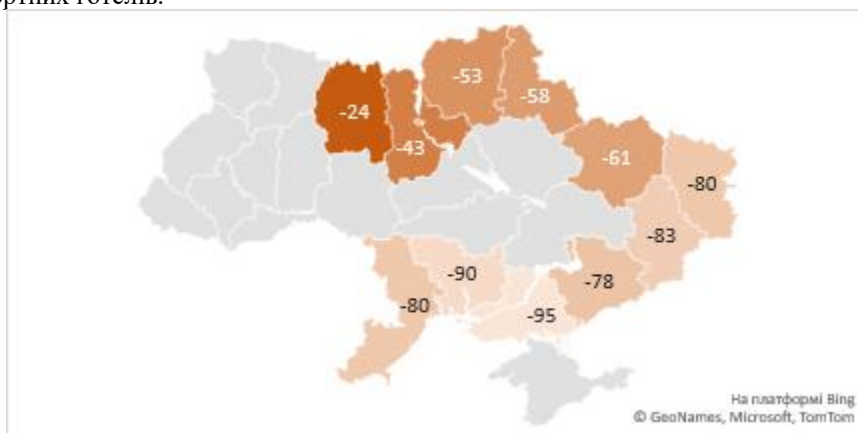


Рис. 2. Зафіксований спад за 2022 рік в порівнянні з 2021 роком, % Розроблено на основі джерела [10]

У центральній, південній та східній частинах країни показник відмов від бронювання виріс до 85-98% (рис 2). Попри це найбільше податків у першому півріччі сплатили саме готелі та санаторії – майже 461 млн грн. (рис 3) [6]. Разом з тим, західна частина України показувала позитивну динаміку розвитку готельного та ресторанного бізнесу. У Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%, відкрилось понад 500 нових закладів. [7]

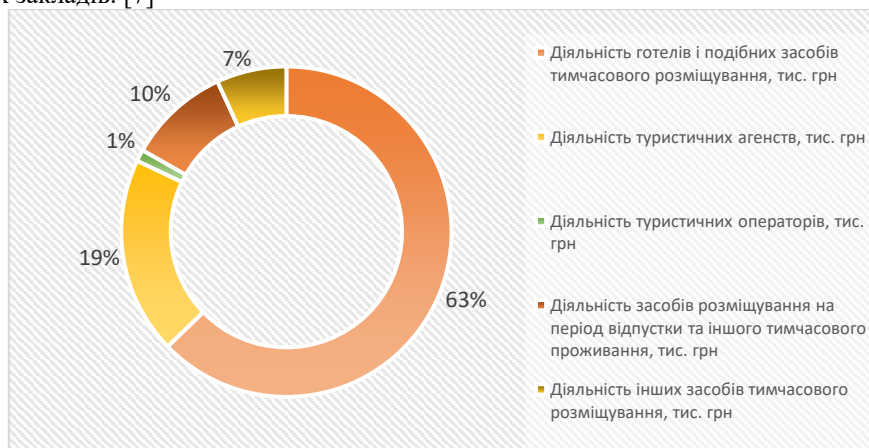


Рис. 3. Відсоткова частка надходжень до бюджету кожного КВЕД у галузі туризму, % Розроблено на основі джерела [10]

За статистикою Державного агентства розвитку туризму, за перші шість місяців 2022 року сума туристичного збору склала 89,4 млн грн, що майже на 28,8% більше в порівнянні з сумою в аналогічний період 2021 року (рис 4). Найбільший ріст зафіксовано у Львівській області – 193%. До бюджетів громад цього регіону надійшло 19 млн 774 тис грн. (рис 5) [10].

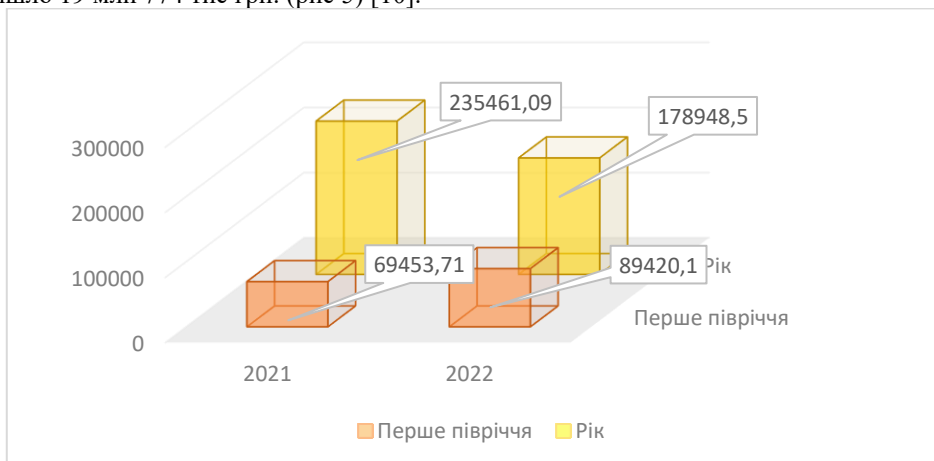


Рис. 4. Туристичний збір за перше півріччя 2022 року та повний рік в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року, тис грн. Розроблено на основі джерела [10]

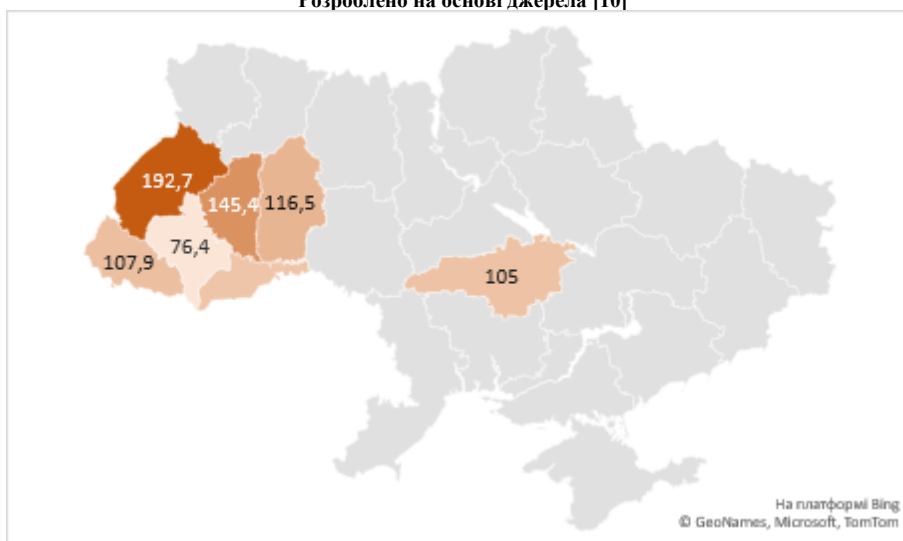


Рис 5. Найбільший приріст туристичного збору за перше півріччя 2022 року в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року, % Розроблено на основі джерела [10]

Зростання попиту на готельні послуги відбувся за рахунок громадян, які тікали від бомбардувань та окупації та знаходили прихисток в більш спокійних містах на заході країни, або ж зупинялись там на ночівлю для подальшого виїзду закордон. Крім того, збільшення попиту на готелі спричинило зростання цін на житло та оренду, оскільки власники надали перевагу короткостроковій оренді, це також збільшило кількість надходжень до державного бюджету.

Після спаду активності бойових дій та повернення окупованих територій під контроль українським військовим, значна частина людей повернулись до своїх домівок, що спричинило зменшення потреби в місцях тимчасового проживання. Падіння зафіксовано на рівні 24% за 2022 рік в порівнянні за 2021 рік. В основному дана статистика сформована за рахунок тих областей, які перебували або перебувають в зоні бойових дій. На заході України гостинний бізнес продовжує показувати позитивні тенденції. Лідером по сумі туристичного збору у 2022 році знову ж таки стала Львівщина – 41 млн 430 тис. грн., продемонструвавши приріст у 79% в порівнянні з 2021 роком (рис 6) [10].

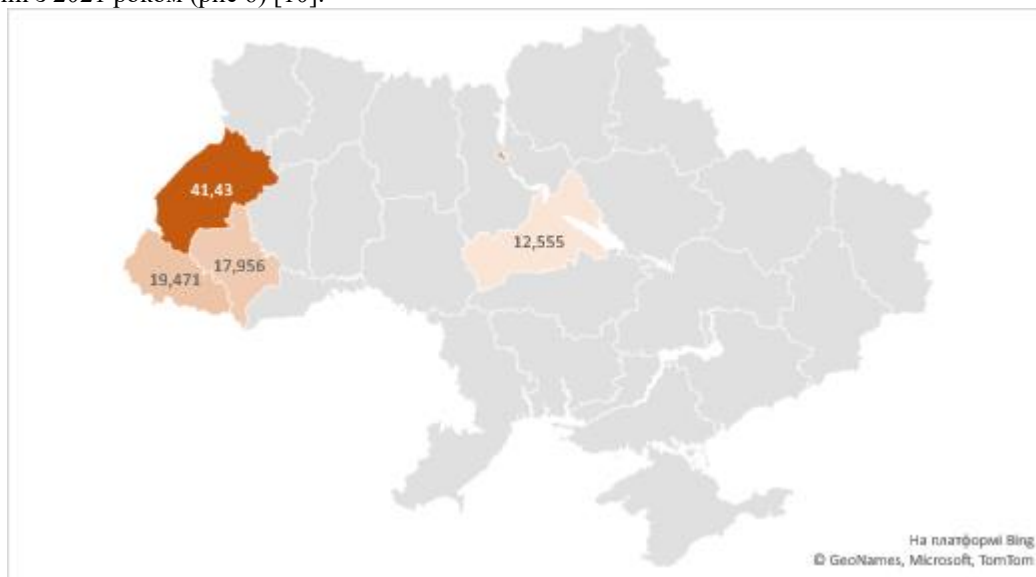


Рис. 6. Найбільша сума туристичного збору за 2022 рік в порівнянні з 2021 роком, млн грн.

Розроблено на основі джерела [10]

Значні міграційні процеси всередині країни збільшили попит на місця тимчасового проживання на заході України, що зумовило зацікавлення інвесторів у вкладенні коштів в розвиток індустрії гостинності у Львові. Такі інвестиції позитивно впливають на розвиток туризму та економіки міста в цілому, а також на зростання кількості робочих місць у готельній галузі, що було особливо актуально на початку вторгнення, коли значна частина громадян України втратила своє постійне місце зайнятості. Це відкрило нові можливості для переорієнтації та покращення готельно-ресторанного бізнесу в напрямку, що враховує поточні умови. Наприклад, більший фокус на внутрішній туризм та місцевих споживачів, розвиток альтернативних форматів рекреації та послуг, а також використання цифрових технологій для залучення клієнтів і покращення якості обслуговування.

Національний розвиток туризму вже вдосконалюється та допомагає підприємствам підтримувати свою діяльність у цей складний час. Асоціація «Готелів та курортів України» (UHRA) провадить програму міжнародної співпраці EU4Business федеральної компанії GIZ за фінансування Європейського Союзу та уряду Німеччини, присвяченої підтримці українських малих і середніх підприємств (МСП) готельно-туристичного сектору в підвищенні їх конкурентоздатності та загального експортного потенціалу до країн ЄС у післявоєнний період [8]. Цей проєкт сприяє підтримці української гостинності через зміцнення співпраці з міжнародними профільними організаціями, такими як HSMIAI, Hotel Stars Union, HFTP. Ця співпраця спрямована на обмін досвідом та навчання, щоб підтримувати рівень кваліфікації спеціалістів та забезпечити високий рівень сервісу для міжнародних туристів в післявоєнний період.

В умовах наростаючої кризи важливою стратегією розвитку готельно-ресторанного бізнесу є використання інноваційних технологій в усіх сферах діяльності бізнесу. Впровадження систем управління готельно-ресторанним бізнесом, в тому числі франчайзинг, та створення нової корпоративної культури, заснованої на довірі, взаєморозумінні та клієнтоорієнтованості, може мати вагомий позитивний вплив на покращення результатів діяльності підприємства. Налагодження усіх каналів отримання та збуту продукції та послуг – ще один спосіб забезпечити цілісний процес діяльності та уникнути непередбачуваних збоїв у роботі.

Хоча сьогодні важко прогнозувати як галузь готельно-ресторанного бізнесу продовжить розвиватись, це лише підкреслює необхідність розробляти ефективні управлінські рішення щодо стратегій підприємства, що не будуть обмежені періодом 2-3 роки.

Підприємства готельно-ресторанної сфери, що вже досягли певного успіху в своїй діяльності, проте зазнають спаду ділової активності через кризовий стан в країні, можуть звернути увагу на ряд наступних стратегій:

1. *Освоєння потенційно привабливих ринкових сегментів та перепрофілювання діяльності.*

З початком повномасштабного вторгнення актуальною була проблема розміщення переселенців, створювались модульні містечка[9], номери надавались безкоштовно, а ресторани влаштовували безкоштовну виїзну кухню, аби забезпечити людей, які покинули свої домівки, їжею та гарячими напоями. Після спаду активності бойових дій та повернення окупованих територій під контроль українським військовим, значна частина людей повернулись до своїх домівок, що спричинило зменшення потреби в місцях тимчасового проживання або ж безкоштовній їжі, проте змінились тенденції на ринку даних послуг.

Наразі актуальними є дешевші сегменти цінової категорії. Номерні фонди 4-5 зірок користуються меншою популярністю, ніж хостели чи готелі, що пропонують дешеве житло. Крім того, значно зростає попит на апарт-готелі сімейного типу, що дозволяє відвідувачам проживати довгий термін не орендуючи при цьому повноцінну квартиру.

Ресторани, які надавали послуги виїзної кухні зіштовхуються з все більшою актуальністю впровадження послуг кейтерингу у всій асортимент. Зростає бізнес-активність населення, тому основна мета замовлень – бізнес зустрічі, семінари, конференції, індивідуальний, або ж святковий, кейтеринг навпаки займає малу частку в обсязі замовлень. Зважаючи на те, що ринок ресторанного бізнесу зазнає хаотичного попиту – відсутність або мала кількість відвідувачів в ранкові та денні години, організація власної служби кейтерингу є альтернативною формою збільшення прибутку від основної діяльності підприємства.

2. *Диференціація на основі впровадження інновацій і покращення якості послуг.*

Процес світової урбанізації, цифровізації та перетворення міст на інноваційні центри з високорозвиненими інформаційно-технологічними процесами змушує підприємства впроваджувати автоматизовані системи управління готелем, які дозволяють економити кошти, цифрові технології (мобільні додатки, QR-коди, Big Data, віртуальні тури, штучний інтелект, розумні роботи, Інтернет речей тощо). Діджиталізація є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу. Впровадження онлайн-систем бронювання, маркетингу через соціальні мережі та інші інновації дозволяють готелям залучати нових клієнтів та покращувати якість обслуговування. У післявоєнний період відбудеться різкий ріст підприємств готельної сфери, тому важливо забезпечити надійне місце на ринку та прихильність споживачів завчасно і використати ненадійну ситуацію на ринку в свою користь. Такий підхід допоможе готелям залишатися конкурентоспроможними в умовах зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг.

3) *передавання витратних функцій іншим підприємствам на аутсорсинг, відмова від дрібних і дорогих каналів збуту, неприбуткової діяльності* – методи, що допоможуть підприємствам підтримувати прибутковість при зниженні рівня попиту на пропоновані послуги.

Стратегії, які спрямовані на забезпечення стійкості та адаптацію до нових умов, стають особливо важливими. Підприємства, які вміють ефективно використовувати такі стратегії, можуть не лише вижити в умовах кризи, а й вийти з неї сильнішими і готовими до подальшого розвитку. В мовах невизначеності доцільно особливо звертати увагу на дані стратегії, оскільки вони дозволяють підприємствам не лише вижити в умовах кризи, а й знайти нові можливості для розвитку за допомогою пристосування до параметрів зовнішнього середовища як національного, так і глобального, що має відмінні економічні, політичні, технологічні та соціальні складові.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Умови війни завжди створюють серйозні виклики для бізнесу, але вони також можуть бути періодом можливостей для тих, хто готовий до змін і інновацій. Стратегія розвитку потенціалу готельно-ресторанного бізнесу в Україні має бути гнучкою, адаптивною і орієнтованою на вирішення конкретних проблем, щоб долати виклики та напрацьовувати стратегічні напрямки відновлення та зростання, коли умови покращаться.

Бізнес повинен віднайти баланс між мінімізацією ризиків та впровадженням інновацій та інвестицій в оновлення інфраструктури. Вчасно реагуючи на зовнішні виклики та змінюючи стратегії підприємства будуть мати можливість стабільно зростати та приваблювати все більше відвідувачів у післявоєнний період, коли потік туристів в Україну збільшиться в декілька разів.

Література

1. Моца А. А., Шевчук С. М., Серeda Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/
2. Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Хомаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3. С. 102–112.

3. 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
4. Jong A. The future of tourism in 2023. Official website Good Tourism Institute. 2023. URL: <https://goodtourismminstitute.com/>
5. Пельчер М. – Стратегічний потенціал підприємства. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. II Міжнародна студентська науково - технічна конференція "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання", УДК 338, ст 351
6. Журнал Forbes Ukraine. Стаття: На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90% URL: <https://forbes.ua>
7. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються нові заклади URL: <https://24tv.ua>
8. Онлайн-конференція COLD START–3 Асоціації готелів та курортів України за підтримки програми EU4BUSINESS – UKRAINIAN HOTEL & RESORT ASSOCIATION. URL: <https://uhra.com.ua/>
9. Свій Дім. Модульні будинки для ВПО на Київщині та Львівщині: допомога, безоплатне житло - Свій дім. URL: <https://sviydim.media/>
10. Державне агентство розвитку туризму URL: <https://www.tourism.gov.ua>

References

1. Motsa A. A., Shevchuk S. M., Sereda N. M. Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia sfery turizmu v Ukraini. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. Vyp. 41. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/
2. Plotnikova M. F., Yakobchuk V. P., Khodakivskiy Ye. I., Voitenko A. B., Kolesnikova M. S. Derzhavna polityka realizatsii turystychnoho potentsialu Ukrainy. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2022. № 3. S. 102–112.
3. Iurnets Z., Melnyk N. Osnovni aspekty formuvannia marketynhovoï polityky na pidpriemstvakh turystychnoi haluzi Ukrainy. Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky». 2014. Vyp. 6. S. 137–141
4. Jong A. The future of tourism in 2023. Official website Good Tourism Institute. 2023. URL: <https://goodtourismminstitute.com/>
5. Pelcher M. – Stratehichniy potentsial pidpriemstva. Ternopilskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet imeni Ivana Puliuia. II Mizhnarodna studentska naukovu - tekhnichna konferentsiia "Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia", UDK 338, st 351
6. Zhurnal Forbes Ukraine. Statia: Na pochatku viiny hotelnyi biznes Ukrainy obvalyvsia na 90% URL: <https://forbes.ua>
7. Restorannyi biznes pid chas viiny: de naibilsh intensyvno vidkryvaiutsia novi zaklady URL: <https://24tv.ua>
8. Onlain-konferentsiia COLD START–3 Asotsiatsii hoteliv ta kurortiv Ukrainy za pidtrymky prohramy EU4BUSINESS – UKRAINIAN HOTEL & RESORT ASSOCIATION. URL: <https://uhra.com.ua/>
9. Svii Dim. Modulni budynky dlia VPO na Kyivshchyni ta Lvivshchyni: dopomoha, bezoplatne zhytlo - Svii dim. URL: <https://sviydim.media/>
10. Derzhavne ahentstvo rozvytku turizmu URL: <https://www.tourism.gov.ua>