

### **Відновлення готельно-ресторанного бізнесу під час війни**

Конфлікт, який триває в Україні, розпалений військовою агресією Росії, не лише створив серйозні загрози безпеці, але й завдав значної шкоди економічним секторам країни. Готельно-ресторанний бізнес є одним із найбільш постраждалих секторів економіки, який отримав потужного удару по своїй діяльності. Багато закладів призупинили роботу через проблеми з безпекою, відсутність попиту чи технічну неспроможність [6].

Згідно з даними сервісу автоматизації Poster, який охоплює 5000 закладів, у перший тиждень війни в Україні свою роботу призупинили 80% закладів громадського харчування. Однак ресторатори швидко почали адаптувати свою діяльність до кризових умов, а заклади громадського харчування змінили свій режим роботи, забезпечуючи приготування їжі для військових та переселенців [4].

Поєднання занепокоєння безпекою, пошкодження інфраструктури та економічних труднощів поставило величезний виклик для готельно-ресторанного бізнесу. Тому важливим стає пошук напрямів відновлення діяльності готелів і ресторанів, завдяки якісному стратегічному плануванню, менеджменту та аналізу, що обумовлює актуальність дослідження [5].

Дослідження проблематики розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану, займалися відомі науковці такі як Волошин-Сійдей В., Євсєєва О., Маслиган О., Сирцев С., Нестеренко О., Гаркуша О. [1], а також Бакатов В.Ю., Громик А., Касинець О. [3]. Вони вказують, що масштабне вторгнення російських військових завдало катастрофічних наслідків для суб'єктів готельно-ресторанної галузі, що обумовлює необхідність невідкладного розроблення конкретних концепцій для забезпечення їхнього подальшого функціонування.

Мета - проаналізувати можливі механізми відновлення готельно-ресторанної галузі в умовах воєнного стану.

Заклади готельного та ресторанного бізнесу, які продовжують функціонувати в Україні, зіткнулися з численними викликами, пов'язаними з воєнними діями, а саме [2, с. 63]:

- Зміна звичайного порядку ведення бізнесу, включаючи введення охоронних заходів та спеціального режиму роботи транспортної інфраструктури України.

- Право військових адміністрацій використовувати ресурси та трудові потужності приватного бізнесу для оборонних потреб, вносити зміни в режим роботи, впроваджувати інші модифікації виробничої діяльності, а також змінювати умови праці відповідно до трудового законодавства.

- Для готельного бізнесу, за потреби, встановлюється відповідальність за розміщення військових, тож військове командування може вимагати від підприємств надавати житлові приміщення, у разі наявності відповідних об'єктів, для потреб армії.

- Заборона та обмеження на виїзд з України для певних категорій громадян.

- Призупинення діяльності валютного ринку.

- Можливість введення мораторію на здійснення транскордонних валютних платежів та інші фінансові обмеження та особливості.

Дані умови вимагають від всіх учасників готельно-ресторанної сфери проявляти більшу гнучкість та бути готовим до реалізації рішучих дій і прийняття сміливих рішень. Для того, щоб подолати дані проблеми та відновити діяльність підприємств, власники, застосовують наступні стратегії [1, с.223]:

Переміщення бізнесу в інші регіони. Дана стратегія є актуальною, якщо поточне місцезнаходження зазнає частих обстрілів та бойових дій. Алгоритми транспортування потужностей в безпечніші регіони доступні на різних веб-сайтах. Обмежень чи специфічних умов не передбачено: держава надає підтримку як великим підприємствам, так і малим компаніям зі штатом 10-20 осіб.

Локалізація ланцюгів поставок. Військовий стан порушив глобальні ланцюжки поставок, що призвело до переходу до місцевих джерел, забезпечивши тим самим стабільне постачання найнеобхідніших товарів і одночасно сприяючи місцевому економічному зростанню. Цей маневр не тільки зменшив залежність від іноземних постачальників, але й стимулював місцеву економіку, надаючи вкрай необхідний імпульс у період економічної стагнації.

Цифрова трансформація. Використання таких цифрових парадигм, як системи онлайн-бронювання, віртуальні тури та цифрові платформи для замовлення їжі, сприяють безперервності операцій і розширили охоплення клієнтів. Цифровий стрибок також підвищив операційну ефективність і запропонував конкурентну перевагу в обмеженому ринковому середовищі.

Протоколи безпеки. Інвестиції в посилені заходи безпеки та дотримання урядових рекомендацій відіграли важливу роль у захисті як відвідувачів, так і персоналу, тим самим сприяючи безпечному робочому середовищу. Створення безпечної атмосфери не тільки зберегло цілісність закладів, але й відновило довіру споживачів, що має ключове значення для стабільності бізнесу.

Залучення спільноти. Надаючи допомогу населенню, яке постраждало від війни, заклади зміцнили стосунки з громадою, породивши добру волю та базу лояльних клієнтів. Ці громадські ініціативи також посилити профіль соціальної відповідальності бізнесу, підвищивши їх репутацію та соціальний статус.

Субсидії та податкові пільги. Уряд, усвідомлюючи економічне значення сектора, запропонував фінансову допомогу під виглядом субсидій і податкових пільг, щоб пом'якшити негативні економічні наслідки конфлікту. Ця фіскальна підтримка відіграла важливу роль у полегшенні фінансового тягаря для установ, дозволивши їм витримати економічну бурю, спричинену конфліктом.

Використання зарубіжного досвіду. Вивчення шляхів та механізмів, законів та закономірностей нададуть можливість готелям та ресторанам спроектувати та перейняти модель відновлення та можливого розвитку. Для цього

слід проводити ще більше різноманітних конференцій, з'їздів в дистанційній та очній формі, брати участь у державних програмах та проєктах для розширення досвіду.

Надання міжнародною спільнотою Україні підтримку в різних формах. Великі готельні мережі зробили публічні заяви щодо ситуації в Україні, відображаючи глобальну стурбованість кризою. Всесвітня продовольча програма також виділила значні кошти на допомогу внутрішньо переміщеним українцям, демонструючи глобальну солідарність у пом'якшенні кризи. Хоча ця допомога не спрямована конкретно на готельно-ресторанний бізнес, вона сприяє створенню стабільного середовища, опосередковано підтримуючи відновлення сектора.

Висновки. Готельно-ресторанний сектор, який колись робив активний внесок в економіку та культурне багатство України, зіткнувся з суттєвими перешкодами, включаючи підвищену стурбованість безпекою, пошкодженням інфраструктури та економічними труднощами. Шлях до повного відновлення готельно-ресторанної індустрії в Україні сповнений викликів. Тим не менш, узгоджені зусилля уряду, приватного сектору та громади, доповнені стратегіями адаптації, створюють сприятливе середовище для поступового відновлення даного сектора. Це підкреслює потенціал даного бізнесу для значного внеску в економічне відновлення країни та соціальну стабільність.

#### **Список використаних джерел та літератури**

1. Волошина-Сійдей В., Євсєєва О., Маслиган О., Сирцева, С., Нестеренко, О., Гаркуша, С. Стратегічні орієнтири розвитку економіки в умовах глобальних викликів та воєнної агресії (український кейс). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 1, № 48. С. 219—228.

DOI: <https://doi.org/10.55643/fcattrp.1.48.2023.3942>

2. Кругляно А. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 62-64. - URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kruglyanko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kruglyanko.htm). (дата звернення 24.10.2023 р.).

3. Маслиган О.О., Бакатов В.Ю., Громик А.П., Касинець О.В. Економіко-математичне моделювання процесів розвитку туристичних, музейних та готельно-ресторанних підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. - URL.: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1132/1141> (дата звернення: 23.10.2023).

4. Нагодувати й вижити: як ресторанный бізнес змінився під час війни. URL: <https://rau.ua/novyni/restorannij-biznes-chas-vijni/> (дата звернення: 23.10.2023).

5. Ukraine Journal: Hotel business in Ukraine during war with Russia. URL: <https://www.travelwritersmagazine.com/ukraine-journal-hotel-business-in-ukraine-during-war-with-russia/> (дата звернення: 23.10.2023).

6. War in Ukraine: aftershocks for travel and hospitality. URL: [https://servicedapartmentnews.com/features/russia-ukraine-aftershocks-travel-](https://servicedapartmentnews.com/features/russia-ukraine-aftershocks-travel-hospitality/#:~:text=Russia%20%2F%20Ukraine%3A%20IHM%E2%80%99s%20Eloise,sent%20the%20global%20economy)

[hospitality/#:~:text=Russia%20%2F%20Ukraine%3A%20IHM%E2%80%99s%20Eloise,sent%20the%20global%20economy](https://servicedapartmentnews.com/features/russia-ukraine-aftershocks-travel-hospitality/#:~:text=Russia%20%2F%20Ukraine%3A%20IHM%E2%80%99s%20Eloise,sent%20the%20global%20economy) (дата звернення: 23.10.2023).