

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

Ростислав Саблук¹, Андрій Денисенко²

^{1,2}Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
03115, м. Київ, бульвар Академіка Вернадського, 16 В

¹e-mail: rostyslav.sabluk@e-u.edu.ua; ORCID ID: 0009-0002-7085-3028

²e-mail: andriy.denysenko@e-u.edu.ua
ORCID ID: 0009-0007-8057-9444

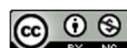
Анотація. Попри всі економічні виклики, з якими зіштовхується Україна, підприємство продовжує дивувати своєю стійкістю. Незважаючи на всі загрози, більшість учасників ринку не тільки борються за свою роботу і свого споживача, а й демонструють об'єднаність та взаємну підтримку. Не є винятком готельно-ресторанний бізнес. В даній статті проаналізовано деякі аспекти готельно-ресторанної галузі, включаючи міжнародний досвід і реалії сьогодення на українському ринку. Охарактеризовано деякі системні проблеми готельно-ресторанного бізнесу. Досліджені заходи, які потрібні для збереження та розвитку компанії готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. Визначено фактори покращення перебування гостей в закладах готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. За результатами проведеного дослідження зроблені відповідні висновки щодо оптимізації витрат для утримання закладів готельно-ресторанного бізнесу в робочому стані.

Ключові слова: *сервіс, послуги, бізнес під час війни, готель, ресторан, бар, індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес, перспективи розвитку.*

Постановка проблеми. У вільному світі готельно-ресторанний бізнес є дуже привабливим для учасників та інвесторів, адже його рентабельність у економічно розвинутих країнах не буває нижчою за 50 %, при цьому досягаючи в «туристичних» країнах відмітки більш ніж 100 %. В Україні в даний час готельно-ресторанна галузь переживає важкий період, зумовлений непередбачуваними зовнішніми факторами, адже функціонує під впливом тих же загальних проблем, які є в країні: військова агресія, наслідки тотального карантину, важке економічне і політичне минуле, подекуди недостатній розвиток інфраструктури туризму та сервісу, недостатня ефективність державної регуляторної політики, відсутність сформованого державного привабливого туристичного іміджу туристичних регіонів та місцевостей в країні. Саме тому сфера готельно-ресторанного бізнесу нашої країни в порівнянні з іншими економічно розвинутими країнами часто є не конкурентоспроможною і великі потенційні можливості

© Ростислав Саблук, Андрій Денисенко, 2025.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



розвитку цієї галузі залишаються нереалізованими, хоча є щорічна позитивна динаміка, але карантин та війна значно призупинили її. В даний час такі основні показники, як вибагливість клієнтів щодо рівня сервісу, конкуренція між компаніями та несприятлива економічна ситуація ставлять нові вимоги щодо якості та ефективності функціонування організацій готельно-ресторанного бізнесу, а тому питання забезпечення належного рівня управління конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що базуються на основі поточного аналізу умов зовнішнього та внутрішнього середовища, є дуже цікавими і актуальними.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Дослідженню зазначеної теми присвячено праці таких вітчизняних дослідників як: Даниленко-Кульчицька В. Грищенко М. [5], Моргулець О, Нищенко О та інших.

Зокрема Даниленко-Кульчицька [6] В. досліджує вплив повномасштабної війни на український готельно-ресторанний бізнес і зазначає, що будь-які непередбачувані кризи призводять до появи нових можливостей та в певній мірі сприяють фінансово-економічному розвитку підприємств в умовах тотальної непередбачуваності.

Грищенко М. [5] вивчає сучасні умови діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери України як основної частини готельної індустрії і надає рекомендації щодо функціонування закладів у нових реаліях.

Моргулець О, Нищенко О [4] свої дослідження присвячують аналізу питань економічних показників діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні, зокрема про кількість діючих суб'єктів господарювання, кількість зайнятих працівників в них, обсяг реалізованих послуг, регіональну структуру за обсягом реалізованих послуг, динаміку середньомісячної заробітної плати працівників у порівнянні з мінімальною заробітною платою та середньомісячною зарплатою в Україні, чистого прибутку (збитку) підприємств, рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств готельно-ресторанного ринку.

Кушнірук В., Величко О. та Коваль О. [7] в своїй роботі досліджують питання управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі в сучасних умовах з врахуванням реалій війни та інших факторів, що впливають на них. Автори Банева І. і Величко О. [8] також розглядають підходи сьогодення до організації готельно-ресторанного бізнесу; Кіш Г. [9] досліджує сучасні інноваційні технології в діяльності компаній готельно-ресторанного бізнесу, як важливі стратегії діяльності у період непередбачуваних явищ та фундаментальних змін; науковці Левицька І., Климчук А. та Кожушко С. [10] зробили аналітичне вивчення рівня оплати праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу як важливого чинника мотивації персоналу.

Поряд з цим, є нагальна потреба постійного моніторингу і наукового аналізу тих проблем, які виникають в силу специфіки діяльності закладів готельно-ресторанної сфери як з погляду динамічно змінюваних потреб гостей, клієнтів і споживачів, так і з погляду тих умов на ринку, які виникають під час зовнішніх ризиків, таких як військовий стан.

Постановка завдання. На основі зазначеного метою статті є висвітлення деяких проблем готельно-ресторанного бізнесу України через призму міжнародного досвіду, аналіз сьогодення та майбутніх перспектив.

Методи дослідження. У науковій статті використані такі методи дослідження: монографічний, абстрактно-логічний та статистичний.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в світі багато в чому залежить від розвитку туристичної індустрії, а міжнародний туризм сьогодні неухильно зростає. Так, по статистиці за останні роки у туристичному

секторі світової економіки створюється близько 10% глобального ВВП і зайнятість населення планети у цій сфері становить теж близько 10%. Якщо аналізувати світовий експорт, то сфера туризму в ньому займає третє місце після нафти і нафтопродуктів та автомобільної промисловості [1]. Позитивна динаміка туристичної галузі дає можливість прогнозувати збільшення її частки в обсязі світового експорту найближчим часом. Це спонукає компанії готельно-ресторанного бізнесу розробляти нові стратегії діяльності та впроваджувати їх, використовуючи сучасні інноваційні технології в умовах глобалізації світового господарства: створювати власні виробництва продукції, поглиблювати спеціалізації компаній, розвивати мережу малих форм господарювання, сферу ІТ, збільшувати орієнтацію в своїй діяльності на екологічність, тощо.

Міжнародна практика свідчить, що необхідною передумовою успішного розвитку готельно-ресторанного бізнесу як галузі на ринку держави є розвинена сучасна туристична інфраструктура, а задоволення потреб туристів відбувається через забезпечення належної якості сервісу.

Дослідження показують, що головним чинником вибору клієнтом готелю, ресторану чи бару є якість наданого йому обслуговування. Якщо привабити нового клієнта можна якісною рекламою, розкішним інтер'єром чи меню, то вдруге він прийде тільки завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування.

Послуги готельно-ресторанної галузі мають набір особливостей, які дозволяють регулювати їхню якість, знижуючи чи підвищуючи їх рівень для різних категорій гостей з огляду на їх потреби чи купівельну спроможність.

Велике значення в успішному розвитку компанії готельно-ресторанної сфери відіграє кадрова політика (наявність кваліфікованого управлінського і технічного персоналу); фінансове, матеріально-технічне забезпечення; інноваційні і сучасні методи роботи.

В компаніях готельно-ресторанної галузі завжди на першому плані має стояти питання залучення гостей через постійне підвищення якості обслуговування та сервісу, що досягається за рахунок регулярного підвищення кваліфікації персоналу та максимального залучення до цього процесу всіх фахівців в залежності від своїх робочих обов'язків. Організації, в яких нехтують правилами і не забезпечують належними стандартами якості обслуговування, з плином часу і в ринкових умовах господарювання, де постійна конкуренція, будуть все більше втрачати своїх гостей і клієнтів.

Діяльність в готельно-ресторанній сфері передбачає надання послуг з розміщення, харчування та обслуговування, тобто є комплексом сервісних заходів щодо задоволення потреб гостей, клієнтів і споживачів, забезпечуючи при цьому комфортність. Як зазначалось вище, головною метою діяльності організацій готельно-ресторанного господарства є надання якісного обслуговування. Для досягнення цієї мети підприємства готельно-ресторанного господарства мають вирішувати такі завдання:

1. прагнути до досконалості через впровадження сучасних та інноваційних технологій з надання послуг та ведення сервісної діяльності;
2. впроваджувати нестандартні підходи для кращого задоволення потреб клієнтів та ефективної роботи персоналу;
3. створювати атмосферу гостинності, орієнтуючись на запити, потреби і комфортність перебування гостей;
4. орієнтуватись щодо надання послуг та ведення діяльності до міжнародних стандартів;
5. дотримуватись оптимального цінового співвідношення по формулі "ціна-якість";
6. застосовувати в своїй роботі екологічні методи діяльності, турбуватись про збереження довкілля.

Ресторанний бізнес є одним із найбільших напрямків індустрії гостинності. З одного боку, він є засобом високоліквідного використання вкладеного капіталу, а з іншого — середовищем із дуже високим рівнем конкуренції. У світовій економіці він є одним із найбільш популярних і затребуваних видів малого бізнесу, тому заклади та компанії мають між собою постійну конкуренцію за своє місце на ринку та за пошук нових постійних клієнтів, їх послуг чи споживачів продукції. Всі організації та заклади мають мати належний рівень конкурентоспроможності, адже ресторанний бізнес є такою галуззю економіки, що постійно і динамічно розвивається. Поява сучасної інфраструктури, нових туристичних шляхів і об'єктів завжди позитивно відбивається на ринку закладів ресторанного господарства. У ресторанах, барах і кав'ярнях зустрічаються і знайомляться люди з різних країн, створюється сприятлива атмосфера для взаєморозуміння, ділових і особистих контактів, розвитку суспільного, ділового і культурного життя. Ринок ресторанних послуг постійно зростає. Поряд з готельним ресторанний бізнес має частину доходів як від внутрішнього і міжнародного туризму, збільшує валютні надходження через сплату податків, створює відповідні умови для "експорту" послуг на міжнародний ринок.

Сучасний ресторанний бізнес пропонує велику і різноманітну номенклатуру послуг клієнтам і споживачам, але в ресторанній роботі не має меж для досконалості, тому постійно з'являються чи обновлюються їх види, наприклад:

- послуги сомельє;
- акційні пропозиції;
- щасливі години для гостей;
- шоу аніматорів;
- презентація страв;
- бар-шоу;
- риболовля на території закладу
- кулінарні шоу у присутності гостя;
- караоке;
- окремі зали чи ігрові кімнати для дітей;
- знижки для постійних клієнтів;
- кейтерінг з організацією події та великим вибором різноманітних послуг у будь-яких місцях за вибором замовника,
- оренда приміщень в садово-паркових зонах та в інших мальовничих місцях;
- розваги на воді чи в повітрі

В сучасних тенденціях готельно-ресторанного бізнесу помітна стійка тенденція щодо переміщення послуг по організації харчування та обслуговування клієнтів із закладів харчування до робочих місць в офіси чи установи, місць відпочинку, а також святкування офіційних чи неофіційних святкових подій до домівок. Більшість туристів шукає нові враження, їм не цікаві звичні умови готелю чи ресторану. Стандартні послуги не задовольняють таких туристів, вони хочуть мати нові враження від екскурсій, умов проживання і харчування, бажають отримувати індивідуальний підхід в сервісі.

На ринку ресторанного бізнесу з'являються мережі, характерними ознаками яких є відкриття закладів національного і тематичного напрямку та швидкого обслуговування. Проглядаються стійкі тенденції щодо об'єднання компаній, що працюють у готельно-ресторанній сфері у громадські та професійні організації. Основними напрямками їх діяльності є: проведення тематичних конференцій, навчання чи підвищення кваліфікації персоналу, інформаційне та консалтингове обслуговування, створення персонального стилю, бренду, іміджу, виготовлення друкованої продукції для

ресторанів, кав'ярень, кафе, барів, клубів, більярдних тощо. Запровадження QR-коду — штрих-коду — започаткувало нові зручності і можливості для взаємодії компаній і клієнтів. У QR-коду програмуються всі інновації готельно-ресторанного бізнесу, а також інші можливості. Буквосполучення QR з англійської мови перекладається як "швидкий доступ", а сам код утримує великий обсяг інформації у вигляді цифр, тексту, URL-адрес, схем, календарів, фото тощо. Розпізнати QR-код дуже легко, він розміщується на будь-яких носіях, наприклад, на чеках, меню, рекламі. Сканується QR-код мобільним телефоном чи відеокамерою.

Існують системні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні, а саме:

- недосконалість законодавства щодо готельно-ресторанного бізнесу;
- невідповідність міжнародним нормам та стандартам державного регулювання та обслуговування в галузі;
- недостатня кількість висококваліфікованих кадрів;
- недостатнє державне фінансування туристичного та готельно-ресторанного бізнесу внаслідок недооцінювання потенціалу цих галузей;
- зменшення на 50-70 % кількості гостей та клієнтів через загальну нестабільну економічну ситуацію в країні, викликану військовим станом;
- нераціональне використання історико-культурної спадщини й довкілля як потенційно привабливих регіонів для гостей;
- недостатньо реклама масових заходів з якими безпосередньо пов'язаний розвиток готельно-ресторанного бізнесу;
- відсутність ефективної державної підтримки малому готельно-ресторанному бізнесу.

Підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної сфери – важливе завдання для державного і приватного сектора економіки сучасної України. Важливим є формування за кордоном позитивного іміджу України як країни, здатної забезпечити туристам, гостям і клієнтам не тільки доступність культурних і природних об'єктів для огляду, але й безпечні, комфортні умови для проживання, різноманітну цінову політику, високі стандарти сервісу, обслуговування і гостинності. При цьому необхідно постійно працювати над удосконаленням власного ексклюзивного національного туристичного продукту, перетворюючи його у конкурентоспроможний, з просуванням цього продукту на світові ринки готельно-ресторанних послуг .

Тому в контексті вирішення наведених питань розвитку компаній готельно-ресторанної сфери в Україні доцільно науково обґрунтувати наступні заходи:

1. постійне підвищення якості надання послуг та сервісу, у тому числі за рахунок впровадження інноваційних стандартів обслуговування;
2. управління організаційно-економічними заходами, що стимулюють підготовку, перепідготовку та підвищують кваліфікацію співробітників, включаючи залучення іноземних спеціалістів та фахівців;
3. існування умов для залучення інвестицій в об'єкти готельного і ресторанного бізнесу;
4. забезпечення інвестиційного розвитку туристичної інфраструктури для окупності державних та приватних інвестицій у об'єкти готельного та ресторанного господарства;
5. стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму, готельно-ресторанної справи - одним з основних пріоритетів держави;
6. запровадження сучасних інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України, як шляху до привабливості для гостей і туристів.

Готельно-ресторанний бізнес в Україні буде перспективний з наступних причин:
По-перше, коли в країні буде спостерігатися підвищення ділової активності, це неминуче призведе до збільшення обсягів «ділового туризму».

По-друге, підвищення доходів громадян України призведе до збільшення кількості людей, які мандрують, що буде викликати збільшення інфраструктури розміщення та надання якісних готельно-ресторанних послуг.

По-третє, інтегруючись до європейського простору, наша країна все більше буде приваблювати іноземних гостей.

По-четверте, вдосконалення та оптимізація законодавства по зниженню податкових обов'язків буде сприяти появі більшої кількості учасників готельно-ресторанному ринку.

По-п'яте, все більше міжнародних операторів буде виявляти інтерес до керування вже діючими об'єктами готельно-ресторанної сфери, що дозволить компаніям готельно-ресторанного бізнесу швидше інтегруватись в міжнародний ринок, гарантувати впізнаваність бренду, отримувати доступ до міжнародних систем бронювання.

По-шосте, буде збільшуватись кількість об'єктів готельно-ресторанної сфери за рахунок реконструкції та модернізації вже існуючих. Сьогодні, проводячи комплексний аналіз існуючої бази, помітно, що вона може задовольнити майбутні потреби. Для цього необхідні інвестиції в побудовані раніше заклади і об'єкти незавершеного будівництва.

За даними Національної ресторанної асоціації та Української національної асоціації темпи розвитку ринку ресторанних послуг коливаються в межах 60-100% на рік. Серед ресторанів національної кухні в Україні перевага надається українській — 36,8%. Проте значна увага приділяється і французькій кухні — 21%; італійській, кавказькій, японській по 7,9%; всі інші — 18,5%, серед яких треба відмітити американську, іспанську, британську, німецьку, грецьку, балканську, турецьку. Тематичні ресторани стають все більш популярними як серед українців, так і туристів, і з кожним роком в Україні з'являються все нові види ресторанного господарства, починаючи від фаст-фудів і закінчуючи елітними ресторанами, а тому необхідно значну увагу приділяти особливостям розвитку даної сфери, а особливо темпам та динаміці його розвитку, слідкувати за тим, як реагують на той чи інший тип ресторанного господарства споживачі, розглядати у контексті їх уподобання [2,3].

Після початку повномасштабної військової російської агресії в Україні компанії готельно-ресторанного бізнесу опинилися в умовах, до яких не були готові і в яких не могло бути напрацьованих рішень. Була важливою необхідність командної роботи та наявність лідерів, наділених відповідними повноваженнями. Для них найголовніше – брати на себе відповідальність і віддавати відчуття контролю над ситуаціями як гостям, так і персоналу. В основному, завдячуючи таким підходам об'єкти готельно-ресторанної сфери змогли працювати.

Власникам і менеджерам готельно-ресторанного бізнесу довелося безнормовано працювати щоб оптимізувати витрати для утримання її закладів в робочому стані. Було багато переосмислення процесів, з яких можна відмітити деякі способи економії, представлених в табл. 1.

Щодо факторів, які зроблять перебування сьогодні гостей в закладах готельно-ресторанної сфери більш комфортним, можна відмітити наступні в табл. 2.

В цілому на сьогодні стан готельно-ресторанного ринку дуже проблематичний. Повномасштабна війна робить ситуацію дуже скрутною. Термін стратегічного планування у багатьох готелях, ресторанах, кафе зараз — не більше місяця, а головне завдання для бізнесу — залишитись в роботі, адже деякі заклади компаній було закрито.

Таблиця 1

Оптимізація витрат для утримання закладів готельно-ресторанного бізнесу в робочому стані [розроблено авторами]

Напрямок	Спосіб (приклад)
Диверсифікований персонал	Коли залучається мінімальна кількість фахівців, що виконують різноманітні функції. Наприклад, це стосується співробітників зі схожими посадовими обов'язками: бармен та адміністратор, офіціант та сомельє, менеджер по роботі з персоналом та відділу продажу.
Оптимізація постачання	Щоб скоротити витрати, а відповідно і собівартість, доцільно переводити заклад на закупку локальної чи місцевої продукції. Проаналізувати договори з постачальниками, з якими вже працюєте давно та пропозиції від нових компаній, які постійно з'являються на ринку, не ухвалювати рішення щодо закупівель, якщо немає менше ніж по дві пропозиції від різних компаній. Уважно відноситись до складання технічних вимог постачальнику, давати йому ваші критерії з якості товару або послуг, що необхідні вам і робити все необхідне, щоб домовитись за найкращу і вигідну ціну.
Зональне розселення	Оптимізувавши поселення гостей чи клієнтів по відповідним зонам в закладі чи на поверсі, ви зможете значно зекономити на комунальних послугах. Зональне розміщення завжди буде затребуваним в різних категоріях відвідувачів чи споживачів.
Планування ресурсів	В умовах, які є непередбачуваними або викликаними певними обставинами, які не характерні стандартним, практичним варіантом контролю ресурсів в готелях, наприклад, є видача питної води при заїзді, а далі – споживання з кулерів на поверхах чи в холі. Окрім цього, асортимент з міні-бару пропонується цілодобово на ресепшині. В ресторанах чи барах таким варіантом може бути нормоване меню. Це дає змогу тимчасово оптимізувати запаси продукції та затрати на обслуговування.
Прогнозування і бізнес планування	В усіх випадках плануванням займатись потрібно обов'язково. На ваш розсуд, чи це не на рік, чи на квартал чи хоча б на місяць, тобто це має бути короткострокове, середньострокове або довгострокове планування, але не дивлячись на всі ризики і непередбачувані ситуації його робити бажано і варто.
Уважне ведення бухгалтерії	Аналізувати фінанси з погляду того наскільки актуальними є ті чи інші витрати, як і де можна оптимізувати, змінити чи зменшити витрати, і як зробити прибутковими додаткові послуги. В ринковій економіці важливими є всі показники прибутку по відношенню до витрат.
Ринкове ціноутворення	Всебічно використовувати ринкове ціноутворення, що дасть змогу змінювати ціни у відповідності до коливань ринку залежно від попиту і пропозицій, категорії гостей, клієнтів та споживачів.
Комунальні витрати	Якщо заклад працює на акумуляторах чи генераторі, то треба вести рахунок таких витрат як для внутрішнього обліку, так і для аналізу для майбутнього планування витрат. Великі процеси, що потребують більших затрат електроенергії, потрібно перенести на часи, коли буде централізоване електропостачання.
Зміна підходів по роботі з клієнтами	Після початку війни в Україні структура готельно-ресторанного сервісу змінилася щодо наявності дефектів послуг. Якщо раніше були більш важливими стандарти обслуговування, основними завданнями яких є не допускати збоїв у роботі, то зараз такі збої можуть бути непередбачуваними, тому саме напрацьовані алгоритми роботи в подібних непередбачуваних ситуаціях є дуже важливими та багато показують гостю про рівень сервісу в закладі. Менеджерам потрібно уважно переглянути кожен бізнес-процес, максимально виявляти можливі проблеми, що можуть бути проявлені непередбачуваними зовнішніми чинниками та планувати моделі поведінки і роботи в разі їх появи. В умовах воєнного стану гості стають більш вразливими і тривожними, тому в закладах готельно-ресторанної сфери їм треба забезпечувати відчуття захищеності і спокою, адже головним правилом у роботі готелю, ресторану чи бару є якісний сервіс і турбота про гостей. Це особливо, наприклад, стосується дрібних деталей – періоду роботи різноманітних послуг, часу та формату поселення і виселення, роботи бару, рум сервісу, режиму роботи генератора і які при цьому послуги є доступними.

Таблиця 2

Фактори покращення перебування гостей в закладах готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану

Фактор	Спосіб (приклад)
Індивідуальний підхід та прийняття ситуативних нестандартних рішень	Наприклад, комендантська година вносить свої зміни у роботу закладу, тому співробітники, такі як кухарі, покоївки, бармени, прачки, охоронці, офіціанти, садівники, технічна служба можуть залишитися на роботі з ночівлею і тим самим будуть забезпечувати звичний і належний рівень сервісу.
Деталі	У них проявляється справжня турбота про гостей, коли вони розуміють, що на них туг чекають, їм раді та зможуть допомогти. Можна збільшити набір послуг, що будуть безкоштовними, наприклад, медичні, транспортні, логістичні, догляд за дітками чи тваринами. Це допоможе відвідувачам почуватися бажаним гостем і створить передумови для подальшого розвитку і популярності закладу.
Наявність бомбосховища	В умовах військового стану дуже важливим фактором для відвідувачів і гостей при виборі закладу є наявність бомбосховища, яке має бути відповідно облаштовано: з вентиляцією, опаленням, водою, генераторами, вбиральнями та засобами для комфорту.
Маркетинг	Військовий стан змінив маркетингову діяльність закладів готельно-ресторанного бізнесу. Сьогодні багато чого, що працювало до повномасштабної війни, працює не так, як треба чи як того хочеться. Найбільше, що змінилося – продажі. Зараз не треба чекати коли гості самі будуть бронювати номер чи столик в ресторані, а треба користуватися всіма можливостями щоб запросити їх. Чи якщо це стосується курортних закладів, то якщо раніше гості самі шукали місця для відпочинку, то в даний час вони бронюють, коли побачать рекламну пропозицію. Також це стосується і контекстної реклами, яка менше спрацьовує через зменшення кількості пошукових запитів. Тому максимальна активність менеджменту закладів готельно-ресторанної сфери має бути направлена на те, щоб нагадати гостям і відвідувачам про себе. Дуже ефективною є робота з наявною базою постійних гостей і клієнтів закладу, яким регулярно варто нагадувати про діяльність компанії, створювати ексклюзивні пропозиції чи розпродажі, запрошуючи їх до закладу.

В цілому на сьогодні стан готельно-ресторанного ринку дуже проблематичний. Повномасштабна війна робить ситуацію дуже скрутною. Термін стратегічного планування у багатьох готелях, ресторанах, кафе зараз — не більше місяця, а головне завдання для бізнесу — залишитись в роботі, адже деякі заклади компаній було закрито.

На західній Україні ситуація є кращою і станом на сьогодні в багатьох закладах вартість середнього чеку зрівнюється з довоєнними показниками.

У кавовому бізнесі ситуація теж виглядає значно оптимістичніше. За час війни більшість кав'ярень продовжують працювати. Станом на сьогодні кав'ярні виходять на довоєнний рівень продажів і навіть перевищують його. Переробники кави також продовжують успішно працювати і вже каву українського обсмажування багато замовляють на експорт до інших країн. З негативного можна відмітити те, що ціни на каву суттєво зростають за рахунок проблем з логістикою та неврожаїв.

Треба відмітити, що незважаючи на важку поточну ситуацію, більшість учасників ринку допомагають військовим. З самого початку війни представники готельно-ресторанної сфери разом з волонтерами надавали допомогу в харчуванні на сотні мільйони гривень, тим самим роблячи свій внесок в майбутню перемогу.

Інша сторона ситуації : за час війни з України виїхало більше 10 млн. осіб, і багато з них це кухарі, бармени, офіціанти, покоївки, тому представники української готельно-ресторанної сфери мають ряд волонтерських проєктів, які допомагають українцям із готельно-ресторанної сфери знаходити роботу в країнах перебування.

Ресторанна спільнота добре працює й на дипломатичному напрямку, і завдяки цьому російські ресторани було виключено з популярного в світі рейтингу “Michelin”, а представників країни-агресора позбавляють участі в міжнародних турнірах, змаганнях і рейтингах.

Існує багато прикладів, коли в закладах готельно-ресторанного бізнесу існують певні позиції послуг чи реалізації продукції, прибуток з яких перераховується на потреби ЗСУ та інші благодійні акції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, незважаючи на дуже складний та нестабільний період для готельно-ресторанного бізнесу, його представники намагаються об’єднуватись, успішно працювати та підтримувати державу, один одного, гостей та відвідувачів. Розвиток готельно-ресторанного господарства є суттєвим чинником формування економічного потенціалу як для бізнесу, так і для держави. На світовому ринку готельно-ресторанних послуг постійно відбуваються якісь зміни, тому дана галузь економічної діяльності завжди є перспективним напрямком для інвестицій, адже розвивається швидкими темпами. Після перемоги та закінчення війни маємо велику підстави очікувати на підйом популярності української готельно-ресторанної сфери, а Україна стане найбільш популярною туристичною локацією в Європі.

1. Електронний ресурс: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2025).
2. Електронний ресурс: URL: <https://www.uara.org.ua/> (дата звернення: 15.06.2025).
3. Електронний ресурс: URL: <https://nraua.org/> (дата звернення: 25.06.2025).
4. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcree-8-12>.
5. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcree-6-3>.
6. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 10–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-2>.
7. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>.
8. Банева І., Величко О. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Econotomics*. 2022. № 36. С. 6–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01).
9. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65–77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).
10. Левицька І., Климчук А., Кожушко С. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159. DOI: [10.32342/2074-5354-2023-1-58-11](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11).

References

1. Electronic resource: Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 10 June 2025).
2. Electronic resource: Retrieved from: <https://www.uara.org.ua/> (accessed 15 June 2025).
3. Electronic resource: Retrieved from: <https://nraua.org/> (accessed 25 June 2025).
4. Morhulets O.B., Nyshenko O.V. (2023). Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war, war and post-war period. *Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, No. 8. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>.
5. Danylenko-Kulchytska V.A. (2022). The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine. *Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, No. 6. P. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.
6. Hryshchenko M. (2023). Challenges of modernity and their impact on the activities of hotel enterprises in Ukraine. *Transformational economy*, No. 1 (01). WITH. 10–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-2>.
7. Kushniruk, V. Velychko, O. and Koval. O. (2023). Business process management in the hotel and restaurant business. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>.
8. Banyeva, I. and Velychko O. (2022). Modern approaches to the organization of the hotel and restaurant business. *Modern Economics*, No. 36, pp. 6–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01).
9. Kish, G.V. (2023). Innovative technologies in the activities of hotel and restaurant enterprises. *Aktualni pytannia u suchasnyy nautsi*, No. 6 (12), pp. 65–77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).
11. Levytska, I.V. Klymchuk, A.O. and Kozhushko, S.P. (2023). The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine. *Akademichnyi ohliad*, No. 1 (58), pp. 148–159. DOI: [10.32342/2074-5354-2023-1-58-11](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11).

CHARACTERISTIC OF BUSINESS MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW IN THE HOTEL AND RESTAURANT SECTOR

Rostyslav Sabluk¹, Andriy Denysenko²

^{1,2}Private higher educational institution “European University”
03115, Kyiv, Academician Vernadskyi Boulevard, 16 V

¹e-mail: rostyslav.sabluk@e-u.edu.ua
ORCID: 0009-0002-7085-3028

²e-mail: andriy.denysenko@e-u.edu.ua
ORCID: 0009-0007-8057-9444

Abstract. Despite all the economic challenges that Ukraine is facing, entrepreneurship continues to amaze with its resilience. Despite all the threats, most market participants not only fight for their jobs and their consumers, but also demonstrate unity and mutual support. The hotel and restaurant business is no exception. This article analyzes some aspects of the hotel and restaurant industry, including international experience and current realities on the Ukrainian market. Some systemic problems of the hotel and restaurant business are characterized. Measures that are necessary for the preservation and development of hotel and restaurant business companies in wartime and post-war conditions are studied. Factors for improving the stay of guests in hotel and restaurant business establishments in wartime conditions are identified. Based on the results of the study, relevant conclusions were drawn regarding the optimization of costs for maintaining hotel and restaurant business establishments in working condition.

In the free world, the hotel and restaurant business is very attractive to participants and investors, because its profitability in economically developed countries is not lower than 50%, while reaching more than 100% in "tourist" countries. In Ukraine, the hotel and restaurant industry is currently experiencing a crisis period caused by unpredictable external factors, because it functions under the influence of the same general problems that exist in the country: military aggression, the consequences of total quarantine, a difficult economic and political past, insufficient development of tourism and service infrastructure, insufficient effectiveness of state regulatory policy, the absence of a formed state attractive tourist image of tourist regions and localities in the country. That is why the sphere of hotel and restaurant business of our country, in comparison with other economically developed countries, is often not competitive and the great potential opportunities for the development of this industry remain unrealized, although there is an annual positive dynamics, but quarantine and war have significantly suspended it. Currently, such basic indicators as the fastidiousness of customers regarding the level of service, competition between companies and the unfavorable economic situation impose new requirements on the quality and efficiency of the functioning of hotel and restaurant business organizations, and therefore the issue of ensuring the proper level of management of the competitiveness of hotel and restaurant business enterprises, based on the current analysis of the conditions of the external and internal environment, is very interesting and relevant.

Keywords: service, services, business during wartime, hotel, restaurant, bar, hospitality industry, hotel and restaurant business, problems, development prospects.

Стаття надійшла до редколегії 11.10.2025

Прийнята до друку 23.12.2025

Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026