Павлова С.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи,
Яворський В.
здобувач вищої освіти
Житомирського державного університету ім. І. Франка
м. Житомир, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ АДАПТАЦІЇ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ДОСВІД ВИЖИВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна, розв'язана проти України у лютому 2022 року, докорінно трансформувала умови господарювання для вітчизняних підприємців. Сфера гостинності опинилася серед найбільш вразливих секторів через свою залежність від стабільності соціально-економічного середовища та споживчих настроїв населення. Статистичні дані засвідчують скорочення кількості діючих ресторанів з 36,5 до 32 тисяч одиниць, тобто галузь втратила більше однієї десятої своїх учасників [2]. Попри це, заклади ресторанного господарства продемонстрували вражаючу здатність пристосовуватися до нових реалій.

Необхідність дослідження продиктована потребою узагальнити накопичений практичний досвід виживання закладів готельно-ресторанного бізнесу та сформувати науково обґрунтовані підходи до забезпечення їх життєздатності. Сфера гостинності належить до найбільш динамічних напрямів підприємницької діяльності, що вимагає від керівників постійного вдосконалення управлінських компетенцій [4].

Початковий період бойових дій поставив перед рестораторами та готельєрами численні випробування: психологічна напруга серед колективу та відвідувачів, масова міграція кваліфікованих працівників, збої у постачанні сировини, анулювання контрактів з партнерами, падіння

платоспроможного попиту та загрози життю людей [6]. Опитування підприємців виявило пріоритетність таких проблем: захист працівників від небезпеки (майже чверть респондентів), збереження результативності роботи команди (близько п'ятої частини) та підтримання безперервності операційної діяльності (кожен шостий опитаний) [3].

Географічне закладів набуло ключового значення для визначення специфіки його проблематики. Власники бізнесу поблизу лінії зіткнення змушені насамперед дбати про фізичне виживання персоналу, натомість їхні колеги у віддалених від фронту областях зосереджені переважно на економічних труднощах. Показово, що фінансові результати закладів харчування у 2024 році перевищили показники попереднього періоду майже наполовину, а вартість середнього замовлення зросла на 42 відсотки [2].

Детальне вивчення діяльності готельно-ресторанного комплексу «Королівська бочка» (м. Житомир) дозволило виокремити ключові елементи успішного пристосування до кризових обставин. Керівництво закладу впровадило комплекс заходів: переформатування асортименту страв із пріоритетом регіональних інгредієнтів; встановлення автономного електрозабезпечення; налагодження власної кур'єрської служби; запровадження програм лояльності для захисників та волонтерських проєктів; створення безпечного простору для гостей під час тривог тощо.

Проведений аналіз діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу [2, 4] дозволив класифікувати основні вектори трансформації ресторанного бізнесу за воєнних умов.

Насамперед, індивідуалізація сервісу. Стресовий стан суспільства підвищує цінність уважного ставлення до кожного відвідувача. Врахування персональних уподобань, фіксація історії замовлень та розробка унікальних пропозицій формують емоційний зв'язок із закладом.

Впроваджено принцип розумної достатності у використанні ресурсів. Створення багатофункціональних просторів, мінімізація надлишкових витрат та орієнтація на локальні продукти забезпечують економічну стійкість. Деякі заклади організовують кулінарні майстер-класи та краєзнавчі заходи, що сприяє емоційному розвантаженню та причетності до місцевих історичних традицій.

Наступний напрям – благодійна та волонтерська активність. Готелі та ресторани перетворюються на осередки взаємодопомоги: надають притулок вимушеним переселенцям, спрямовують відсоток виручки на гуманітарні потреби, створюють робочі місця для внутрішньо переміщених осіб, співпрацюють із військовими підрозділами.

Окремо варто виділити автономність енергопостачання. Придбання генераторного обладнання, впровадження енергоефективних технологій та

облаштування резервних джерел живлення гарантують роботу закладу незалежно від стану централізованих мереж [1].

Проблематика захищеності відвідувачів та працівників вийшла на перший план в умовах постійних ракетних загроз. Науковці розглядають це питання у кількох площинах: санітарно-гігієнічні стандарти після пандемічного періоду; підвищені очікування споживачів щодо якості продукції; необхідність фізичного захисту під час обстрілів (наявність укриттів достатньої місткості) [5]. Заклади з цокольним розташуванням отримали конкурентну перевагу, оскільки здатні приймати гостей навіть під час повітряних атак.

Особливої уваги потребує кадровий менеджмент в нових реаліях. Пріоритетом стає не розширення штату, а утримання досвідчених фахівців, психологічна підтримка колективу та гарантування безпеки на робочому місці. Актуальними форматами професійного розвитку є дистанційне навчання, менторство та самоосвіта [4].

Вітчизняна індустрія гостинності засвідчила неабияку стресостійкість та винахідливість. Ключовими складовими виживання стали: розширення клієнтської бази, цифровізація процесів, персоніфікований підхід до обслуговування, ощадливе господарювання, соціальна залученість та енергетична незалежність. Такий комплексний підхід дозволяє не просто утриматися на ринку, а й знаходити точки зростання через інноваційні рішення. Найбільш перспективними виглядають розвиток нових форматів послуг, вихід на закордонні ринки та поглиблення технологічної модернізації.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що вітчизняна індустрія гостинності продемонструвала не лише здатність до виживання в екстремальних умовах збройного протистояння, але й сформувала принципово нові управлінські практики, актуальні як для воєнного, так і для повоєнного відновлення. Досвід готельно-ресторанного комплексу «Королівська бочка» засвідчує, що диверсифікована структура послуг, енергетична автономність, індивідуалізація сервісу та соціальна відповідальність бізнесу є не ситуативними антикризовими заходами, а повноцінними векторами стратегічного розвитку. Підприємства, які у період збройного конфлікту зуміли трансформувати виклики на можливості, закладають міцне підґрунтя для конкурентного позиціонування в умовах майбутнього повоєнного відновлення економіки, що робить отримані управлінські рішення цінним орієнтиром для всієї галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вдовічен А., Вдовічена О. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди.

Управління розвитком сфери гостинності у воєнний та поствоєнний періоди : матеріали конференції. 2022. С. 329–331. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf

2. Коваль О. Д., Катюха Д. А. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 1. С. 72–80. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c925b80-ec54-4f60-8c9c-e338cc8d46a1/content

3. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. Економіка і управління бізнесом. 2022. Т. 14, № 3. С. 40–51. URL: https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202022,%20Vol.%2013,%20No.%203-40-51.pdf

4. Рябенька М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01

5. Рябенька М. О., Постова В. В., Мазуркевич І. О. Формування та забезпечення безпеки на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Development Service Industry Management. 2025. № 10 (34). С. 257–263. URL: https://www.researchgate.net/publication/392651431_FORMUVANNA_TA_ZABEZPECENNA_BEZPEKI_NA_PIDPRIEMSTVAH_GOTELNO_RESTORANNOGO_BIZNESU

6. Assessment of Mechanisms for Managing the Competitiveness of the Hospitality Establishments under Quarantine Conditions / S. Pavlova, T. Botsian, I. Klimova, O. Milinchuk, N. Omelchuk // Review of Economics and Finance. - 2022. - Vol. 20, № 1. - P. 378-384. DOI: https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.44