

УДК 338.242

**Даниленко-Кульчицька В. А.**

vitadanylenko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7718-5467

ResearcherID: I-4462-2017

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## ВПЛИВ ВІЙНИ НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті розглянуто вплив війни в Україні на вітчизняний готельно-ресторанний ринок. Відзначено, що для багатьох закладів цей вплив виявився катастрофічним і призвів до того, що вони були змушені припинити свою роботу. Також відзначено, що будь-яка криза приводить до появи нових можливостей. Проаналізовано зміни у веденні бізнесу, викликані війною. З'ясовано, що сьогодні ключовим показником ефективності готельно-ресторанного бізнесу є відсутність збитків та об'єктів, які потребують дотацій. Відзначено, що на заході та в центрі України ситуація є більш оптимістичною. Основною причиною цього стало вимушене і раптове прибуття у цей регіон великої кількості внутрішньопереміщених осіб. Попри значне просідання в перші місяці війни, сьогодні більшість закладів харчування західних та центральних регіонів за рівнем продажів вийшли на довоєнний рівень. З'ясовано, що основними проблемами, які створила війна підприємствам сфери гостинності є: фізичне знищення закладів, порушення логістичних ланцюгів, падіння купівельної спроможності населення, зростання собівартості продукції, відтік кваліфікованих працівників за кордон. Відзначено, що основним чинником економічного виживання закладів сфери гостинності є поєднання двох принципів: системності (розуміння стратегічних цілей, система контролю, прозорі внутрішні процеси та аналітика) і гнучкості (швидкість прийняття креативних, нестандартних рішень). Розглянуто можливі кроки, до яких можуть вдатися заклади готельно-ресторанного бізнесу з метою утримання позицій на ринку. А саме: заміна одних інгредієнтів іншими, гнучке оновлення меню, створення власних ланцюгів поставок, організація власного імпорту, суворий контроль доходів та витрат, відкриття нових закладів у безпечних регіонах України або за кордоном, релокація бізнесу в інші регіони України, тимчасова відмова від маркетингових заходів, зміна форми оплати праці та робочих графіків тощо. Запропоновано використовувати позитивний досвід повоєнного відновлення економіки готельно-ресторанного сектору таких країн як Хорватія, Кіпр, Грузія.

**Ключові слова:** сфера гостинності, готельно-ресторанний бізнес, війна, криза, стратегії закладів готельно-ресторанної сфери, перспективи відновлення, шляхи подолання кризи.

**Danylenko-Kulchytska Viktoriya**

vitadanylenko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7718-5467

ResearcherID: I-4462-2017

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of  
International Tourism and Hotel Business, West Ukrainian National University, Ternopil

## IMPACT OF THE WAR ON THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS OF UKRAINE

**Abstract.** The article examines the impact of the war in Ukraine on the domestic hotel and restaurant market. It was noted that for many institutions this impact turned out to be catastrophic and led to the fact that they were forced to stop their work. It was also noted that any crisis leads to the emergence of new opportunities. The changes in doing business caused by the war are analyzed. It was found that today the key indicator of the efficiency of the hotel and restaurant business is the absence

*of losses and facilities that need subsidies. It was noted that the situation is more optimistic in the west and in the center of Ukraine. The main reason for this was the forced and sudden arrival of a large number of internally displaced persons in this region. Despite a significant decline in the first months of the war, today most of the catering establishments of the western and central regions have reached the pre-war level in terms of sales. It was found that the main problems created by the war for hospitality enterprises are: physical destruction of establishments, disruption of logistics chains, drop in the purchasing power of the population, increase in the cost of production, outflow of qualified workers abroad. It was noted that the main factor in the economic survival of hospitality establishments is the combination of two principles: systematicity (understanding of strategic goals, control system, transparent internal processes and analytics) and flexibility (speed of making creative, non-standard decisions). Possible steps that can be taken by hotel and restaurant business establishments in order to maintain their positions on the market are considered. Namely: replacement of some ingredients by others, flexible updating of the menu, creation of own supply chains, organization of own imports, strict control of income and expenses, opening of new establishments in safe regions of Ukraine or abroad, relocation of business to other regions of Ukraine, temporary refusal of marketing activities, changing the form of payment and work schedules, etc. It is proposed to use the positive experience of the post-war recovery of the economy of the hotel and restaurant sector in countries such as Croatia, Cyprus, and Georgia.*

**Key words:** the field of hospitality, hotel and restaurant business, war, crisis, strategies of establishments in the hotel and restaurant sector, prospects for recovery, ways to overcome the crisis.

**JEL Classification:** Z31

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>

**Постановка проблеми.** Впродовж останніх восьми місяців Україна зіткнулася з нечуваною досі загрозою – повномасштабним військовим вторгненням на свою територію. Наслідком цього стали не тільки величезні людські втрати, але й значні збитки секторів економіки, зокрема готельно-ресторанної сфери. Однак, незважаючи на всі економічні виклики, з якими зіткнулася Україна за цей час, вітчизняний бізнес продовжує дивувати своєю стійкістю. Не є винятком готельно-ресторанна сектор. Попри економічні, а часто і прямі фізичні загрози, учасники ринку сміливо долають всі виклики та демонструють надзвичайну об'єднаність та взаємну підтримку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впливу різноманітних економічних криз на сферу гостинності вивчає багато вчених та дослідників. Сьогодні провідні вчені-економісти разом з представниками готельно-ресторанного бізнесу намагаються спрогнозувати масштаб впливу на галузь, побачити перспективи та можливі терміни відновлення сектору, намагаються усіма можливими способами зберегти бізнес, переорієнтовуючись на нові реалії життя. Зокрема, А. Лупашко вивчає вплив війни на готельний сектор, А. Моца з'ясовував перспективи післявоєнного відновлення туристичного сектору України, І.Дворська зосередила увагу на

вивченні досвіду післявоєнного відновлення сфери гостинності інших країн, які в своїй історії пережили військові конфлікти. Однак, усі дослідники розглядають вплив війни на вітчизняну сферу гостинності у довготривалій перспективі і недостатньо зосереджують увагу на практичних аспектах вирішення проблем, з якими зіткнувся готельно-ресторанний бізнес вже сьогодні. Саме тому, вищезазначене є актуальною науковою проблемою.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є з'ясувати масштаб впливу війни на вітчизняну сферу гостинності та запропонувати шляхи вирішення деяких проблем, спричинених нею.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Складна економічна ситуація в Україні, численні фінансові кризи, які переживав вітчизняний бізнес, а також пандемія коронавірусу з одного боку ускладнювали роботу українських компаній на ринку, а з іншого – загартували їх. Саме тому, якщо в березні 2022 року за результатами опитування Європейської Бізнес Асоціації в повному обсязі працювали лише 17% вітчизняних компаній, а третина лише планувала поновити роботу, то станом на червень показник сягнув вже 47% [2].

Ресторанний та готельний бізнес є важливою частиною вітчизняної сфери гостинності. На жаль, через повномасштабне втор-

гнення Російської Федерації сектор туризму, в тому числі і готельно-ресторанна сфера постраждали чи не найбільше. Ще не оговтавшись від негативного впливу пандемії у попередні роки, даний бізнес був змушений прийняти нові виклики. Основна комерційна задача для готельно-ресторанного бізнесу сьогодні – вижити, адже деякі заклади було знищено фізично. Тому сьогодні термін стратегічного планування у більшості ресторанів – не більше тижня, а для деяких – 2-3 дні. Проте, на заході України ситуація є більш оптимістичною. Попри значне просідання в перші місяці війни, сьогодні більшість закладів харчування західних регіонів за рівнем продажів вийшли на довоєнний рівень. Проте, цього не можна сказати про ті ресторани, профіль яких морепродукти та суші, адже вони постраждали найбільше оскільки вартість імпорту продуктів дуже виросла. Тому однією з основних тенденцій буде зниження кількості іноземних інгредієнтів та перепрофілювання на більш звичну кухню. Що стосується готельно-ресторанного бізнесу західного регіону України, то 90% компаній цього сектору після 24-го лютого певний період не працювали. І, станом на червень 2022-го року, 20% з них так і не відновили свою роботу у повному обсязі [4]. Загалом в Україні ситуація на ринку гостинності дуже залежить від регіону. Так, з початком повномасштабного вторгнення багато підприємств цього сектору призупинили роботу з міркувань безпеки, через відсутність попиту, з технічних причин або ж внаслідок пошкоджень чи руйнувань від обстрілів. Станом на сьогодні на півдні та сході нашої держави бізнес завмер, натомість у центрі та на заході продовжує розвиватися. Коли весною багато готелів та ресторанів у центрі та на заході працювали як волонтерські хаби, де готувалися страви для біженців або безкоштовно поселялися мешканці регіонів, які найбільше постраждали від війни, то станом на сьогодні тут активно будують та відкривають нові заклади харчування та розміщення. Однією із причин такого швидкого відновлення готельно-ресторанного сектору заходу України стало вимушене і раптове прибуття у цей регіон великої кількості внутрішньопереміщених осіб. Для людей, які були змушені незаплановано залишити свої домівки це стало величезним стресом. Відсутність звичних умов життя, ущільнене вимушене проживання великої кількості людей на невеликих площах, неможливість приготувати їжу на власних кух-

нях призвело до того, що дезорієнтовані люди приходили в заклади харчування на сніданок і там же залишалися на цілий день, працюючи за ноутбуком і там же обідаючи. Вечірній же похід до ресторану для багатьох ВПО став свого роду антистресовим заходом, можливістю створити імітацію звичного життя. Варто також відзначити нижчі ціни на послуги місцевих ресторанів та готелів в порівнянні з цінами на аналогічні послуги приміром київських закладів. Це також стало додатковою причиною того, що більшість закладів харчування західного регіону відчинилися і повноцінно запрацювали вже на початку березня.

Основна проблема, яка мала місце на початку війни – це логістика. Адже в перші місяці війни відбулися перебої з постачанням, брак звичних продуктів. Більшість закладів харчування виходили з положення шляхом скорочення певних позицій в меню або шляхом заміни звичних інгредієнтів на крафтові (приміром використовували для сендвічів власноруч випечений хліб тощо).

Більшість рестораторів західного та центрального регіонів відзначають, що у квітні їм вдалося вийти «в плюс», а до кінця травня навіть – на довоєнні показники [5].

Внаслідок війни тисячі українців вимушено залишили свої оселі і переїхали в інші регіони. В результаті цього станом на поточний місяць потреба в готелях, котеджах та звичайних житлових квартирах перевищує пропозицію мінімум на 15% на заході України. У серпні в Одесі попит на коротко- та середньострокову оренду номерів зріс на 30-40% [2]. Окрім переміщення звичайних людей також відбувається і активна релокація бізнесу на Львівщину, Івано-Франківщину, Тернопільщину й інші відносно безпечні області. Тому ті заклади сфери гостинності, які розташовані в умовно безпечних західних регіонах, сьогодні повинні подумати над вкладенням коштів в оновлення основних фондів та збільшення виробничих потужностей. Адже можна прогнозувати, що внаслідок значних масштабів руйнувань, окупації, мінувальних акваторії Чорного та Азовського морів центром внутрішнього туризму в найближчі роки стануть саме західна та центральна частини України, а отже, інвестиції в такі заклади окупляться повною мірою.

Іншою особливістю місцевого готельно-ресторанного бізнесу є те, що хоча практично 100% компаній заявляють про втрати, не всі



можуть їх назвати. Причинами цього є те, що одні заклади намагаються не підраховувати збитки, аби не засмучуватися, інші не вважають це доцільним, адже мають змогу працювати на відміну від колег зі сходу та півдня України, де бізнес знищено чи окуповано. Ще однією проблемою сфери гостинності став відтік кваліфікованих працівників, адже значна їх частина виїхала за кордон.

Безперечно заклади сфери гостинності жодним чином не можуть запобігти руйнівному впливу війни. Проте, вони принаймі можуть спробувати оптимізувати основні бізнес-процеси для того, щоб мінімізувати цей вплив. Для цього насамперед важливо зберегти сам бізнес і не втратити грошовий потік повністю. Потрібно частіше, ніж раніше аналізувати і контролювати витрати та доходи готелю чи ресторану. Якщо ж говорити про прибутковість, то вона може відійти на другий план, оскільки важливо зберегти саме підприємство, працівників і частку ринку. В умовах зменшення доходів, власник підприємства може запропонувати працівникам виплачувати заробітну плату за виконаний обсяг роботи, а не фіксовану суму (наприклад – за годину зміни – офіціантам або за кількість прибраних номерів – покоївкам). Також не варто нехтувати якістю обслуговування, натомість як готелям так і ресторанам можна рекомендувати скоротити перелік послуг. Так ресторан повинен залишити в меню ті страви, які прості в приготуванні, складаються з доступних інгредієнтів і користуються популярністю серед клієнтів. Це дозволяє зекономити на складських приміщеннях та полегшує роботу персоналу. Готелі також можуть скоротити асортимент або час надання певних послуг (наприклад зменшити час роботи спа-салону або дитячого клубу).

Ще одна проблема, з якою зіткнулися заклади сфери гостинності сьогодні – стрімке падіння купівельної спроможності клієнтів. Це особливо відчутно на фоні того, що заклади змушені піднімати ціни внаслідок зростання вартості продуктів. Більшість власників ресторанів відзначає, що навіть після незначного підняття цін середній чек не зріс: люди просто стали замовляти менше. Тому, ресторани не можуть собі дозволити підіймати ціни пропорційно, бо майже гарантовано це приведе до стрімкого падіння попиту: купівельна спроможність значної частини аудиторії вже знизилася [3]. Саме тому, закладам харчування

варто проявляти максимальну креативність, щоб залишитися на ринку. Одним із варіантів може стати скорочення маркетингових витрат. Сьогодні не найкращий час для реклами або різноманітних програм лояльності. Ці заходи варто відкласти до кращих часів.

Іншою проблемою є постійне зростання собівартості продуктів, які використовуються у приготуванні страв. Тут закладам вможна рекомендувати різні стратегії. Якщо ресторан маленький – він повинен гнучко оновлювати меню, максимально використовуючи можливості локальних та сезонних продуктів в межах своєї концепції (готувати з місцевих продуктів, мінімально використовувати імпорту, готувати з крафтових складників тощо). Крупні ж ресторани можуть спробувати домовитися з ключовими постачальними під закуп великих партій продуктів за фіксованою ціною на певний період часу. І незалежно від розміру всім закладам харчування потрібно створити матрицю альтернативних постачальників, щоденно моніторити ціни на продукти та навчитися швидко приймати рішення щодо закупівель тих чи інших продуктів.

Ще одним способом зменшити ризики, пов'язані з затримкою продуктів є організація власного імпорту. Сьогодні цей варіант активно почали використовувати ресторани, які пропонують морепродукти. Це відбувається як системно через створення в складі закладу харчування відділу, який займається імпортом, так і точково через організацію співпраці з локальними партнерами по конкретних продуктах.

Ще одним способом збереження готельно-ресторанного бізнесу та способом зниження ризиків є експансія в нові міста та країни. Так, відома мережа «Львівські круасани» (Lviv Croissants), яка працює з 2015 році і до війни налічувала 141 заклад в Україні хоч і була змушена закрити деякі заклади на півдні та сході, нещодавно успішно вийшли на польський ринок. Перший заклад за кордоном відкрили в прикордонному польському місті Згожелець. Ще один заклад з'явився у Вроцлаві (у партнерстві). Також готуються до відкриття закладу у Варшаві [1].

Але загалом, всім без винятку закладам сфери гостинності потрібно зрозуміти, що в умовах війни важливою стає не рентабельність, а збереження бізнесу як такого.

**Висновки.** Таким чином, повномасштабна війна в Україні стала для багатьох сфер еко-

номіки, в тому числі і для сфери гостинності, величезним випробуванням. На жаль, фізично і економічно пройшли це випробування далеко не всі заклади харчування та розміщення. Сьогодні ключовим показником ефективності бізнесу є відсутність збитків та об'єктів, які потребують дотацій. В сучасних умовах тотальної непередбачуваності компаніям дозволять економічно вижити поєднання двох принципів: системність (розуміння стратегічних цілей, система контролю, прозорі внутрішні процеси та аналітика) і гнучкість (швидкість прийняття креативних, нестандартних рішень). Також варто пам'ятати, що будь-яка криза має своє завершення. У світі є чимало прикладів, коли після масштабних конфліктів країни відновлювалися, і ставали ще кращими ніж до цього. Це стосується і сфери гостинності. Позитивним у цьому плані є досвід Хорватії, Кіпру, Грузії та інших країн. У цьому контексті Україні варто опиратись на досвід цих країн, які ефективно відбували індустрію гостинності після кризових ситуацій, в тому числі війн.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Кудряшова В. «Львівські круасани» вийшли на європейський ринок. У Польщі відкрили перші заклади. *The Village* : веб-сайт. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/331365-lvivski-kruasani-viyshli-na-evropeyskiy-rinok-u-polschi-vidkrili-pershi-zakladi> (дата звернення: 29.10.2022).

2. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. *Діло* : веб-сайт. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primnozujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracuyvati-v-umovax-viini-404867/> (дата звернення: 01.11.2022).

3. Оновлення меню, інші постачальники: як ресторатори справляються зі зростанням цін на продукти. *Журнал Ресторатор* : веб-сайт. URL: [https://www.restorator.ua/post/prices\\_and\\_strategy](https://www.restorator.ua/post/prices_and_strategy) (дата звернення: 30.10.2022).

4. Посохов П. Як живе тернопільський бізнес на четвертому місяці війни? Аналізуємо збитки та очікування (ЦИФРИ). *Газета 20 хвилин* : веб-сайт. URL: <https://te.20minut.ua/Groshi/ochikuvannya-ternopilskogo-biznesu-na-chetvertomu-misyatsi-viyuni-viryia-11617692.html> (дата звернення: 28.10.2022).

5. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося? *Журнал Ресторатор* : веб-сайт. URL: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war> (дата звернення: 01.11.2022).

#### REFERENCES

1. Kudryashova, V. (2022), ““Lviv croissants” entered the European market. The first institutions were opened in Poland“, *The Village [The Village] (electronic journal)*, available at: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/331365-lvivski-kruasani-viyshli-na-evropeyskiy-rinok-u-polschi-vidkrili-pershi-zakladi> (accessed 29 October 2022).

2. Lupashko, A. (2022), “We save and multiply. How business owners make money work in wartime“, *Dilo [Business] (electronic journal)*, available at: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primnozujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracuyvati-v-umovax-viini-404867> (accessed 01 November 2022).

3. Restaurateur (2022), “Menu updates, new suppliers: How restaurateurs are coping with rising food prices“, *Restorator [Restaurateur] (electronic journal)*, available at: [https://www.restorator.ua/post/prices\\_and\\_strategy](https://www.restorator.ua/post/prices_and_strategy) (accessed 30 October 2022).

4. Posohov, P. (2022), “How is Ternopil business in the fourth month of the war? We analyze losses and expectations (FIGURES)“, *Gazeta “20 hvylyn” [Newspaper 20 minutes], (electronic journal)*, available at: <https://te.20minut.ua/Groshi/ochikuvannya-ternopilskogo-biznesu-na-chetvertomu-misyatsi-viyuni-viryia-11617692.html> (accessed 28 October 2022).

5. Restaurateur (2022), “The work of institutions in the western part of Ukraine during the war: what has changed?“, *Restorator [Restaurateur] (electronic journal)*, available at: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war> (accessed 01 November 2022).

Стаття надійшла до редакції  
6 листопада 2022 р.