

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
 Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Концепція функціонування готельно-ресторанного підприємства в умовах воєнного стану»

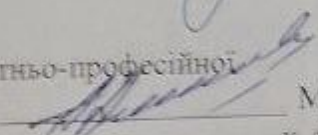
Здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
 IV курсу, групи МБГ-19-1,
 спеціальності (073 «Менеджмент»),
 освітньо-професійна програма («Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»)

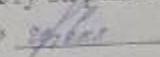
 Катерини Мирославівни КОЗАК

Науковий керівник

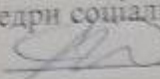
 Світлана Анатоліївна СУПРУНЕНКО,
 к.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної
 програми

 Микола Володимирович ГУСЯТИНСЬКИЙ,
 к. тех. н. доцент, професор кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
 протокол від «01»  2023 № 11

Завідувач кафедри соціальної філософії
 та управління

 Леонід Васильович ЧУПРІЙ, д.політ.н., доцент

Ірпінь – 2023

Регістрація № 5 08.06.2023 [підпис]
 (дата) (підпис відповідальної особи)

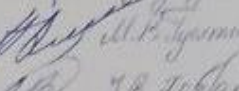
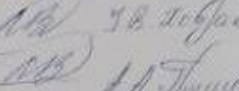
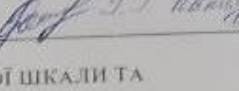
Результати перевірки до захисту 06.06.2023 [підпис]
 (до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90/5/вирішено 15.06.23 [підпис]
 (оцінка) (дата) (підпис)

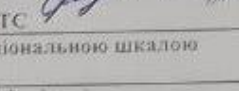
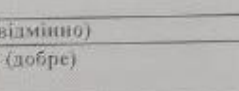
Голова комісії: [підпис] С.В. Бучинський
 (підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: [підпис] М.В. Братинський
 (підпис) (ініціали, прізвище)
[підпис] Д.В. Особа
 (підпис) (ініціали, прізвище)
[підпис] А.А. Андруш
 (підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
Доповідь	від 0 до 10	10		    
Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голова, членів комісії, секретаря, (підписи)
90	A	B	15.06.23	   

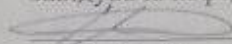
Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	3 (задовільно)
60-69	D	
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
 Кафедра соціальної філософії та управління
 Спеціальності 073 «Менеджмент»,
 освітньо-професійна програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую

завідувача кафедри



Л.В. Чупрій

« 15 » // 2022 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

1. Тема кваліфікаційної роботи «Концепція функціонування готельно-ресторанного підприємства в умовах воєнного стану»

Затверджена наказом в.о. ректора від « » 2022 №

2. Строк здачі закінченої роботи

3. Цільова установка –

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження практичних засад функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану.

Об'єкт процес функціонування готельно-ресторанного підприємства в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є процес управління та функціонування підприємств сфери обслуговування, готельно-ресторанних комплексів та організацій, що надають послуги розваг та відпочинку.

4. Вихідні дані до роботи: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиця 1.1. Додаткові послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу; Рис. 1.1. Визначення основних елементів споживчого ринку з врахуванням концептуальних засад підприємства готельно-ресторанної сфери; Рис. 2.1. Динаміка розвитку суб'єктів господарювання готельного господарства України, 2010 - 2021 рр.; Рис. 2.2. Динаміка розвитку суб'єктів господарювання ресторанного господарства України, 2010 - 2021 рр; Рис.2.3. Суми податків що надійшли до державного бюджету від галузі туризму та індустрії гостинності за перші 4 місяці 2022 року (інфографіка ДАРУ; Рис.2.4. Суми податків що надійшли до державного бюджету від галузі туризму та індустрії гостинності за перші 7 місяців 2022 року (інфографіка ДАРУ); Таблиця 3.1. Найбільш

актуальні тренди у ресторанній галузі. Рис. 3.1. Ключові тренди вітчизняної індустрії гостинності.

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА. 1.1. Суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Концепція функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери. Розділ 2. СТАН КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ВОСНІЙ ЧАС. 2.1. Стан та тенденції функціонування готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час. 2.2. Концептуальні перспективи функціонування підприємств індустрії туризму та гостинності в Україні. Розділ 3. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2022	15.10.2023
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	31.03.2023	30.03.2023
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	15.05.2023	15.05.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	01.06.2023	01.06.2023
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.06.2023	05.06.2023
6	Отримання відгуку керівника	07.06.2023	07.06.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	07.06.2023	07.06.2023
8	Попередній захист роботи	06.06.2023	06.06.2023
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	07.06.2023	07.06.2023
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	15.06.2023

8. Дата видачі завдання «28» // 2022

9. Керівник кваліфікаційної роботи

С.А. Супруненко

10. Керівник освітньо-професійної програми

М.В. Гусятинський

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти

К.Л. Козак

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу	7
1.2. Концепція функціонування підприємств готельно–ресторанної сфери	12
Розділ 2 .СТАН І КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ЧАС	18
2.1. Стан та тенденції функціонування готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час	18
2.2. Концептуальні перспективи функціонування підприємств індустрії туризму та гостинності в Україні	22
Розділ 3. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	31
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність. В умовах сьогодення завдяки глобалізаційним та інтеграційним процесам світовий ринок готельно-ресторанних послуг зазнав істотної трансформації. Це пов'язано, насамперед, із жорсткими умовами виживання, що передбачають активне впровадження у сферу індустрії гостинності новітніх технологій та науково-технічних досягнень. Разом із тим готельно-ресторанний бізнес досить популярний та затребуваний, а тому вимагає поліпшення якості обслуговування на високому рівні і різноманітності для залучення більшої кількості клієнтів. Міжнародний досвід свідчить, що шлях таких змін вибрали успішні заклади готельно-ресторанного бізнесу, які готові до впровадження інновацій та нововведень. Для вітчизняних підприємств характерною є низька інноваційна активність.

Важливе значення набувають сучасні форми організації індустрії гостинності. Вони сприяють розвитку цього сектору економіки, забезпечують конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Креативні технології стають поширеними у всіх сферах діяльності підприємств індустрії гостинності, особливо у військовий період.

Індустрія гостинності є сферою, де задовільняються потреби клієнтів у послугах, які пов'язані із відпочинком та організацією відпочинку.

Основними концептуальними напрямками, які в період війни активно використовуються на підприємствах індустрії гостинності є:

- 1) технології управління: аутсорсинг послуг, рекламні технології;
- 2) технології обслуговування: голосові помічники, біометрія, блокчейн;
- 3) технології інформаційні: штучний інтелект, хмарні технології, аналіз касових операцій, SaaS.

Поведінка гостя змінюється під впливом війни. Гість став більш вимогливим, прискіпливим та нетерплячим. Вони активно пишуть відгуки. За них прагнуть отримати знижки, подарунки. Більшість гостей ухвалює

рішення на підставі інформації у соціальних мережах. Головне тут мобільність, яку можна отримати при всьому спектрі отримання послуг в індустрії гостинності. В період війни особливого значення набуває безпека та технології, які її забезпечують. Таким чином, під впливом зміни уподобань гостей змінюються технології розвитку готельно-ресторанного бізнесу, приділяється увага безпеці та комфортним умовам перебування відвідувачів з мінімізацією фізичних контактів.

Вагомий внесок у вивчення проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу зробили вітчизняні науковці та фахівці: О. Борисова, О. Бутенко, К. Гавриш, О. Головка, Н. Данько, Г. Круль, М. Мальська, І. Мініч, Л. Нечаюк, Я. Остапенко, О. Шаповалова, О. Юрченко а також іноземних науковців Шумпетера Й., Wheelwright S.C. та ін.

Все окреслене зумовило формування мети та завдань кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи дослідження практичних засад функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- окреслити концепцію функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери;
- висвітлити та оцінити стан, тенденції функціонування готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час;
- проаналізувати концептуальні перспективи функціонування підприємств індустрії туризму та гостинності в Україні;
- запропонувати тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності.

Об'єкт процес функціонування готельно-ресторанного підприємства в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є процес управління та функціонування підприємств сфери обслуговування, готельно-ресторанних комплексів та організацій, що надають послуги розваг та відпочинку.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, економічні методи, так і специфічні маркетингові прийоми та засоби досліджень.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо напрямів реалізації концепції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військового стану які можуть бути використані керівниками підприємств цієї сфери, а також під час освітнього процесу з викладання навчальної дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу».

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг, що пов'язаний з господарською діяльністю спеціалізованих підприємств, які пропонують на комерційній основі власні послуги із забезпечення клієнтів послугами з розміщення та харчування. У сучасних умовах господарювання впровадження передових організаційно-управлінських технологій у готельно-ресторанному бізнесі зумовлює перегляд теоретичних основ діяльності підприємств з метою ефективного їх Функціонування.

В сучасному бізнесі зростає роль своєчасного та якісного надання послуг, активними учасниками якого є підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Свого часу поняття "готельне господарство" співвідносилось з господарською діяльністю, що полягала у наданні платних послуг із розміщення в готелях. Згодом, із зростанням попиту на туристичні послуги й прагненням готелів до розширення комплексності обслуговування, послуги розміщення стали тісно пов'язуватись з харчуванням і реалізацією додаткових послуг. Це дало підстави для визначення поняття "готельно-ресторанний заклад", що включає в себе проживання, харчування, транспортні та інші додаткові послуги.

«На думку О.М. Головки, підприємства готельно-ресторанного господарства - заклади визначеної категорії, які забезпечують організацію розміщення та харчування за межами місця постійного проживання споживачів послуг» [10].

Н. М. Гоблик-Маркович стверджує, що «ринок готельно-ресторанних послуг являється синтетичною категорією за допомогою якої визначаються різноманітні за змістом і параметрами явища» [9]. Це пояснюється певними

способом організації економічного життя, ознаками якого є самостійність учасників процесу на основі комерційної співпраці.

На нашу думку, діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, яка полягає у створенні та реалізації послуг (проживання, харчування, зв'язку, транспорту тощо) з метою отримання економічних вигод.

Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу полягає у нематеріальному характері її діяльності. Оскільки, результатом діяльності є не готовий продукт, а пропозиція особливого виду послуг.

«Готельно-ресторанна послуга - це господарська операція підприємства з метою задоволення вимог споживача, що пропонується при розміщенні та тимчасовому проживанні й харчуванні» [20].

Послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу складаються з основних і додаткових послуг, які надаються споживачу при розміщенні та проживанні. Процес надання основної послуги можна умовно поділити на кілька основних етапів:

- інформація про надання комплексу послуг;
- резервування (бронювання) місць;
- реалізація послуг (проживання, харчування тощо);
- зустріч і проводи гостей (транспортні послуги);
- обслуговування під час перебування в готелі.

Вихідна інформація про характер основних послуг міститься у назві та в інформації про місцезнаходження та категорії підприємства. Інші відомості, такі як: кількість і наявність вільних номерів; наближеність до туристичних центрів і берегу моря; пільги, що надаються певним категоріям споживачів (молодь, сім'ї з дітьми, учасники конгресів тощо) потенційні клієнти отримують із рекламних довідників.

До додаткових послуг відносять послуги, що не належать до основних послуг, а які замовляються і оплачуються споживачем додатково (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Додаткові послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Назва послуги	Характеристика
Інформаційна	інформування про послуги, пропоновані готелем, транспортне обслуговування, пропозиції щодо придбання товарів, сувенірів тощо, наявність історико-культурних пам'яток і культурно-просвітницьких установ
Комунально-побутова	прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентарю тощо
Посередницька	резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших місцях перебування тощо
Автотранспортна	гараж, стоянка, автомийка, дрібний ремонт транспортних засобів
Торговельна	продаж товарів, видань ЗМІ, сувенірів тощо
Інші	прокат спортивного, пляжного інвентарю, комп'ютерного обладнання, автомобілів, розмножувальної техніки, зберігання кореспонденції, цінних речей, тощо.

Джерело: [18-20]

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що перелік таких послуг відрізняється у рівня суб'єктів дослідження, їх видів і категорій. Проте, готельно-ресторанні комплекси категорії "Люкс" або "5 зірок" повинні надавати всі додаткові послуги самостійно [5].

Для цього вони повинні мати розгалужену мережу підрозділів, що виробляють і реалізують велику кількість різноманітних додаткових послуг (перукарню, ресторан, кафе, бар, відділення зв'язку та банку, магазин, кіоски, хімчистку, касу з продажу квитків на всі види транспорту тощо).

Підприємства, які не можуть самостійно виконувати весь комплекс додаткових послуг, укладають договори на надання відповідних послуг із комунально-побутовими, транспортними, банківськими, торговельними підприємствами й закладами культури тощо.

Постійне збільшення основних і додаткових послуг, що надаються підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, в залежності від рівня обслуговування, розміру та структури, обумовлює створення різної організаційної структури.

Тому правильна градація (класифікація) досліджуваних підприємств - це запорука побудови достовірної системи обліку і контролю.

Виділення класифікаційних ознак підприємств готельно-ресторанного бізнесу - це групування за певними ознаками, які дають можливість нести відповідальність за якість послуг, характеризувати умови організації проживання і харчування споживачів, а також виділити центри відповідальності та центри витрат.

«Різномірність послуг на ринку готельно-ресторанного бізнесу потребує її систематизації відповідно до критеріїв попиту. М.Г. Бойко до таких критеріїв визначає відповідність обсягу та якості послуг їх ціні» [5]. Тому, основою для класифікації досліджуваних підприємств є рівень комфорту.

У кожній країні, враховуючи соціально-економічні та історичні особливості розвитку, існує власний підхід до виділення класифікаційних ознак досліджуваних підприємств. У більшості Європейських країн найпоширеніша система класифікації готелів - кількість зірок. Проте, за півстолітнє існування такої системи, так і не виникло єдиних правил присвоєння певної категорії.

В Україні підприємства готельно-ресторанного бізнесу в більшості випадків класифікують за категоріями відповідно до загальної характеристики, яку визначають комплексом вимог до; стану матеріально-технічного оснащення; переліку послуг, що надаються, кваліфікації персоналу та рівня обслуговування.

Погоджуємось з думкою О.М. Головки, що «значну частину питань з організації діяльності досліджуваних підприємств слід розглядати поряд з технологією, яка складається з послідовно виконаних процесів надання основних і додаткових послуг, якість виконання яких залежить від організаційної структури, типу і категорії підприємства, від організації системи управління тощо» [10, 11].

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що економічне зростання діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні стримується рядом причин. Це і економічна криза, і недоліки в діяльності фінансово-банківської системи, обмеження платоспроможності населення,

недосконала податкова система. Недоліком також є відсутність інструкцій та методичних рекомендацій, які були б логічно взаємопов'язані і не суперечили один одному. Крім цього, потрібно враховувати відсутність необхідної інфраструктури, відповідних сервісних послуг, що в свою чергу, відображається на рівні якості обслуговування споживачів таких послуг.

«Чинне законодавство України нечітко визначає готельно-ресторанне підприємство, його належність до сфери туристичних послуг та відомчого підпорядкування» [14, 17]. Для розвитку досліджуваних підприємств, належного функціонування їх на ринку послуг доцільним є розробка законодавчих актів, які передбачали б інвестування у готельно-ресторанний бізнес, а це у свою чергу буде стимулятором розвитку туризму в країні.

Таким чином, підприємства готельно-ресторанного бізнесу є складовою індустрії туризму (послуг). Результатом діяльності яких є продукт у формі своєрідного виду послуг - послуг гостинності. Така особливість зумовлює перетворення організації й управління закладом на складний процес з точки зору забезпечення ефективності механізму обслуговування, ціноутворення та планування, що безпосередньо впливає на побудову системи управлінського обліку і внутрішнього контролю.

«Готельний і ресторанний бізнес є невід'ємною частиною сервісного сектора в регіональній ринковій економіці, роль, значення, а також об'єм послуг якого безперервно зростає у міру загального соціально-економічного розвитку регіону. Аналіз наукових досліджень» [1-30] свідчить про існування взаємозв'язку між розвитком готельно-ресторанного бізнесу і регіону. Підприємства індустрії готельно-ресторанних послуг інтенсивніше розвиваються там, де стабільні економічна і політична ситуація, а також багатообразна соціально-культурна інфраструктура.

Чинники, стримуючі розвиток готельного і ресторанного бізнесу в регіоні, – це його економічна, політична і фінансова нестабільність, доходи споживачів, інфляція, безробіття.

1.2. Концепція функціонування підприємств готельно–ресторанної сфери

Готельно-ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей світової економіки у XXI ст. стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку України. Міжнародний досвід свідчить, що необхідною передумовою активного та успішного просування цієї галузі на ринок держави є сучасна туристична інфраструктура. Сьогодні туризм формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії гостинності [1, 2 3, 7, 12].

На сучасному етапі функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу виникають об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень в умовах прискореного темпу суспільно-політичного життя. Збільшується обсяг «фахової» інформації, яку слід опановувати й використовувати у повсякденній діяльності, бурхливо розвивається наука й техніка, що спонукає до впровадження більш продуктивних і якісно нових зразків обладнання, новітніх виробничих технологій та надання широкого спектра послуг.

«Структура виробничих колективів сучасних підприємств готельно-ресторанної сфери значно ускладнилась, що зумовлене появою нових професій, суттєвими змістовими змінами праці фахівців традиційних спеціальностей, підвищенням рівня освіти та духовної культури працівників, появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах економічної й політичної демократії» [14, 15, 16, 19].

Сьогодні в Україні докорінно змінюються методи стратегічного розвитку підприємницької діяльності та державного регулювання економіки. Бізнес вимушений, в основному, самостійно обирати шлях виходу із кризи та входження до ринку з новими товарами та послугами. Умовою стабільного ефективного функціонування стає така форма підприємництва, яка легко пристосовується до швидкоплинних змін становища на ринку, конкуренції,

появи нових товарів і послуг, які користуються попитом та задовольняють потреби сучасного споживача [25-26].

Останнім часом відбулися помітні зміни не тільки у принципах і способах управління готельно-ресторанними установами, але й змінився підхід до обслуговування клієнтів. Він став високотехно-логічним і повністю орієнтованим на споживача. Почали створюватися карти постійних клієнтів, до яких вноситься інформація про їхні смаки та звички, що дозволяє передбачати бажання гостей [26].

Впровадження нових технологій на підприємствах у ділову стратегію готельно-ресторанного бізнесу, зокрема широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних та ресторанних продуктів, зменшують витрати і забезпечують споживачам підвищений комфорт, розширюють можливості залучення нових клієнтів і дозволяють розширити зайняті готельно-ресторанним бізнесом сегменти ринку [27, 28].

«Особливо важливим є, так званий, людський фактор у сфері готельно-ресторанного обслуговування, отже необхідно приділяти особливу увагу управлінню структурою і підбором персоналу. Співробітники повинні бути добре підготовлені і мати відповідну професійну підготовку, особисті та ділові якості» [33-35].

Концептуальні засади підприємства готельно-ресторанної сфери базуються на визначенні основної концепції функціонування підприємства з урахуванням орієнтації його на певні сегменти споживчого ринку, при цьому увагу приділяють наступному (див. рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Визначення основних елементів споживчого ринку з врахуванням концептуальних засад підприємства готельно-ресторанної сфери [14-16].

«При створенні концепції підприємства готельно-ресторанної сфери необхідно обґрунтувати асортиментну, цінову, збутову концепцію, концепцію просування послуг, технологію виробництва і обслуговування тощо» [33].

Асортиментна концепція представляє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної пропозиції послуг, при цьому за основу приймаються, з одного боку, споживчі вимоги визначених груп (сегментів ринку), а з іншого, необхідність забезпечення ефективного використання підприємством матеріальних, технологічних, фінансових та інших ресурсів.

Основною складовою асортиментної політики підприємства є формування «пакету готельних послуг». При вирішенні цього питання використовуються результати аналізу структури та якості готельно-ресторанних послуг, що реалізуються на ринку підприємствами-конкурентами, що дає можливість розробити план діяльності готельного

комплексу, сформувати структуру реалізації послуг по їх окремим видам, формам реалізації, споживачам [16].

«Аналіз наукових підходів до класифікації стратегічних альтернатив дозволяє побудувати систему вибору та взаємопов'язання різних стратегій у процесі управління підприємством. Основна мета корпоративної стратегії полягає у встановленні тісного взаємозв'язку між кожним напрямом діяльності готельного комплексу, до складу якого входять такі стратегічні одиниці бізнесу як готель, заклади ресторанного господарства, підрозділи, що надають додаткові послуги. При плануванні роботи підприємства на перспективу (5 - 10 років) доцільно використати стратегії зростання та стабільності» [15].

«Особливе місце на стадії впровадження займає операційна та маркетингова стратегії. Маркетингові стратегії поділяють на товарні і ринкові. Операційна стратегія розробляється як модель рішень операційних завдань відповідно до стратегічних установок вищих ієрархічних рівнів управління підприємством і є окремою важливою складовою в управлінні широкою організаційною структурою» [3].

За орієнтацією щодо виконання роботи операційні стратегії поділяють на стратегії:

- нормального виконання, тобто зорієнтовані на стандартне виконання роботи;
- якісного виконання, тобто зорієнтовані на вищу, ніж стандартну якість виконання роботи;
- інноваційно-якісного виконання, тобто зорієнтовані на якісне нестандартне виконання роботи.

За характером прийнятих рішень операційні стратегії поділяють на стратегії: структурних рішень (або виробничих процесів) та інфраструктурних рішень. Структурні рішення, а отже і пов'язані з цим операції формують основи підприємства як системи і не можуть легко змінюватися через свою довгострокову значущість; інфраструктурні координують

дії підприємства (визначають процедури, політику) та більш легко можуть бути змінені [1].

«Операційні стратегії структурних рішень можуть бути поділені на такі види:

1. «зробити або купити», тобто вирішити, які послуги, пов'язані з діяльністю підприємства на ринку, воно буде виконувати самостійно, а які купуватиме в інших, тобто звертатиметься до аутсорсингу;
2. вкладення коштів у засоби виробництва (створення його потенціалу) та вибір типу процесу виробництва (масове/конвеєрне, серійне (виробництво партіями), індивідуальне);
3. вибір технологічних поєднань, тобто визначення, які технології є кращими з точки зору методів та форм обслуговування їх сприяння конкурентним перевагам підприємства;
4. вибір розвитку процесу обслуговування» [27-28].

Операційні стратегії інфраструктурних рішень охоплюють безпосереднє планування та контроль виробництва (або іншої діяльності), гарантію якості, розвиток так званих програм залучення працівників до удосконалення власних робочих місць, розв'язки взаємофункціональних проблем командами [18].

Отже, концепція функціонування та стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери набуває особливого значення, оскільки для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної сфери повинні постійно вводити інновації, щоб залишатись провідними у своєму сегменті та бути на два кроки попереду конкурентів. Подальший розвиток підприємств готельно-ресторанної сфери неможливий без стимулювання розвитку туризму, рекреації, освіти в галузі готельно-ресторанного бізнесу, сприяння держави, налагодження інформаційної інфраструктури готельного та ресторанного ринку [35].

Тому, основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери є:

персоніфікація обслуговування та орієнтація на потреби клієнтів;

створення умов для залучення додаткових інвестицій в об'єкти готельного і ресторанного бізнесу;

широке запровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій, що дозволить проводити глибоку та системну діагностику підприємств готельного та ресторанного бізнесу та галузі в цілому;

підвищення якості наданих послуг і переробка стандартів 130 серії 9000 з метою забезпечення їх взаємозв'язку з конкурентоспроможністю підприємства;

запровадження нових технологій в ділову стратегію підприємств готельно-ресторанної сфери (на основі використання мережі Інтернет) з метою просування продуктів та послуг готелів та ресторанів.

Розділ 2 .СТАН І КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ЧАС

2.1. Стан та тенденції функціонування готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час

Функціонування готельно-ресторанного бізнесу та його успішність залежать від багатьох факторів, включаючи економічну та політичну ситуацію в країні. У воєнний час ці фактори стають ще більш важливими, оскільки військовий конфлікт може мати значний вплив на сферу гостинності. Готельно-ресторанна індустрія в умовах воєнного стану функціонує в складних і непередбачуваних обставинах.

«Щодо готельного господарства з 2010 по 2021 р. кількість засобів тимчасового розміщення коливалася за поліноміальним трендом (рис. 2.1.) у бік зниження з 10113 од. у 2010 р. до 8127 од. в 2021 р. З початку 2022 р. збір статистичних даних ускладнився, що унеможлиблює візуалізацію даних за цей період, хоча, за даними суб'єктів господарювання, готельна індустрія сильно постраждала від масштабної війни. У лютому-березні 2022 р. потік гостей припинився, заплановані заходи, зустрічі та поїздки були скасовані, а рівень відмов від бронювань за кілька днів збільшився до 98%» [40].

«Нині в Україні працює не більше 20% готелів (з них 90% відносяться до бюджетного формату), а в грошах це максимум 2-3%. У зв'язку з бойовими діями та тимчасовою окупацією територій багато об'єктів частково або повністю зруйновано [40]. Ситуація з ресторанним бізнесом специфічна, оскільки до війни існувала певна тенденція до зростання, не порушена негативним впливом пандемії Covid-19» [36, 40] (рис. 2.2.)

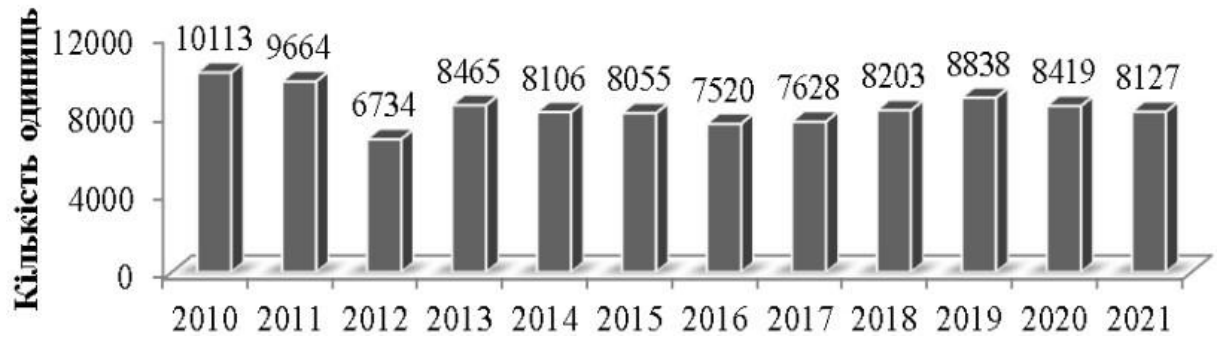


Рис. 2.1. Динаміка розвитку суб'єктів господарювання готельного господарства України, 2010 - 2021 рр., од. дані сформовано з [40].

Наслідки пандемії призвели до зменшення кількості підприємств, які працюють у цьому секторі, з 63 329 до 61 648 у 2020 - 2021 роках.

Станом на кінець травня 2022 року в Україні закрилося 37% закладів ресторанного господарства. Серед основних проблем, з якими зіткнувся готельно-ресторанний бізнес з початком воєнного стану, можна назвати: паніку, відтік кадрів (до 60%), логістику, розірвання договорів на постачання товарів, комунікаційну підтримку в усіх точках.

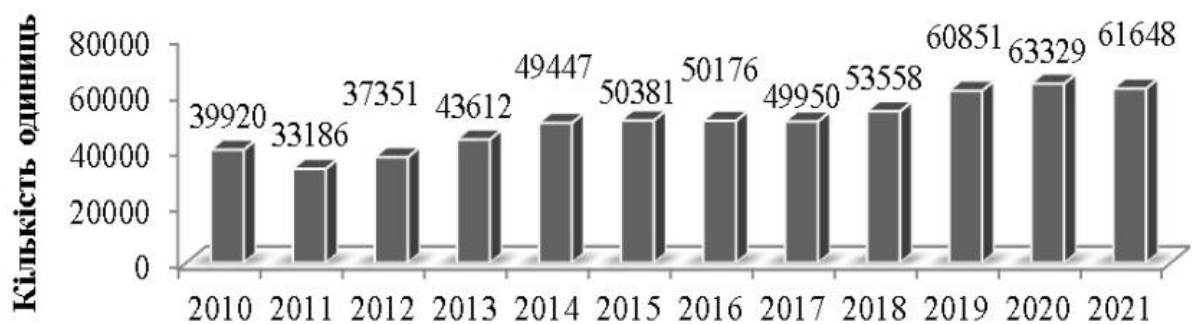


Рис. 2.2. Динаміка розвитку суб'єктів господарювання ресторанного господарства України, 2010 - 2021 рр., од. дані сформовано з [40]

Заклади готельно-ресторанного господарства, які відносно віддалені від обстрілів, страждають через проблеми, які склалися з логістикою та значною нестачею сировини [4].

Готельно-ресторанні підприємства, які не припиняли працювати у період воєнного стану, були вимушені перевести всі свої бізнес-процеси в новий формат роботи, якого ще не було, оскільки в один і той же час потрібно було забезпечити гостям звичний для них рівень сервісу та безпеку перебування, допомагати співробітникам і їхнім сім'ям, займатися волонтерством.

Заклади готельно-ресторанного господарства з початку війни в багатьох містах України є центрами для розміщення переселенців, приготування гарячих обідів та організації харчування під час евакуації українських захисників і волонтерів з усіх районів країни, де тривають бойові дії.

Готелі також надають складські приміщення для гуманітарної допомоги та інших заходів, направлених для підтримки постраждалих невійськових [6].

У зв'язку з цим, готельно-ресторанний бізнес має пристосуватися до нової ситуації та змінювати свої стратегії. Однією з таких стратегій може бути зменшення витрат та оптимізація діяльності, зокрема, шляхом зменшення кількості персоналу або заміни дорогих продуктів на дешевші.

Також, важливим є пошук нових можливостей для приваблення туристів. Наприклад, готелі можуть залучати гостей за допомогою проведення різноманітних заходів, які привернуть увагу громадськості.

Зокрема, більшість готельно-ресторанних комплексів тримають вартість на проживання в закладі незмінними або навіть знижують.

Деякі заклади вводять додаткові знижки на проживання з дітьми, людям які переїхали з областей, де відбуваються бойові дії; започатковують колективні заняття із психологом, дитячим тренером для підтримки матерів з дітьми, також приймають гостей з домашніми улюбленцями. Значна частина закладів ресторанного господарства працює у звичному форматі та

забезпечує внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців гарячим харчуванням.

Особливістю закладів харчування стає розширення власного виробництва хлібобулочних та кондитерських виробів у значних обсягах. Отже, заклади готельно-ресторанного господарства прилаштувалися до нових умов роботи. Намагаються дещо змінити формат закладів й намагаються успішно виживати за нових реалій.

Важливим елементом успішної діяльності готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час є використання інформаційних технологій.

Це означає, що готелі та ресторани мають використовувати інтернет-технології для приваблення гостей та для оптимізації своєї роботи. Наприклад, рекламування готелю через соціальні мережі, віртуальний тур по готелю, онлайн-бронювання тощо.

Окрім цього, важливою є також роль держави в підтримці готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час.

Наприклад, держава може надавати фінансову допомогу готелям та ресторанам, які постраждали внаслідок війни, або надавати податкові пільги для зменшення витрат. Враховуючи зазначене вище, доцільно відзначити, що післявоєнне відновлення готельно-ресторанного бізнесу має бути одним із пунктів плану відновлення України, адже цей вид бізнесу особливо постраждав та потребує негайного реагування на проблеми, що порушують його розвиток та функціонування[1].

Доцільно виокремити такі заходи, які неодмінно мають бути враховані у післявоєнному відновленні готельно-ресторанного бізнесу України, як:

- 1) підтримка держави та міжнародних організацій через розроблення та реалізацію різноманітних програм та проєктів;
- 2) усунення перебоїв у ланцюгах поставок;
- 3) орієнтація на здоровий спосіб життя;
- 4) орієнтація на надання бюджетних послуг.

Отже, готельно-ресторанний бізнес є важливим сегментом економіки країни, а його успішність залежить від багатьох факторів, включаючи воєнний конфлікт. При розробці плану післявоєнного відновлення готельного господарства та індустрії ресторанного господарства слід враховувати аспекти, реалізовані в інших країнах, які також зазнали втрат внаслідок військових дій, особливо війни чи кризових ситуацій, і які нещодавно досягли ефективного розвитку готельного бізнесу.

Концепція збереження економічного потенціалу для післявоєнного відновлення полягає у розвитку бюджетних форматів готельних та ресторанних закладів з метою забезпечення якісного та доступного житла та харчування для населення.

2.2. Концептуальні перспективи функціонування підприємств індустрії туризму та гостинності в Україні

В сучасних складних умовах широкомасштабного вторгнення російської федерації на територію Незалежної України, вітчизняна сфера туризму та гостинності зазнала значних структурних, майнових та ресурсних збитків. Проблема післявоєнного відродження та розвитку процесів сфери туристичного та готельно-ресторанного бізнесу нашої держави є досить актуальною, виходячи з її фінансово-економічного та соціального значення для відбудови економіки нашої країни.

Отже, виявлення наявних аспектів сучасного стану для формування перспектив функціонування індустрії туризму та гостинності нашої держави визначає, як актуальність так і своєчасність нашого дослідження.

За даними Національної ради з відновлення України від наслідків війни, зокрема аналітичною командою Київської Школи Економіки (КШЕ) сформовано Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року, який

свідчить, що найбільша частка у загальному обсязі прямих втрат належить житловим будівлям (39.7% або \$50.5) та інфраструктурі (27.7% або \$35,3 млрд). Втрати активів бізнесу становлять мінімум \$9.9 млрд і швидко зростають. Ще \$6.6 млрд складають прямі втрати аграрного сектору внаслідок війни[8, 40].

Сукупні прямі втрати від руйнувань та пошкоджень об'єктів громадського сектору (соціальні об'єкти та установи, заклади освіти, науки та охорони здоров'я, культурні споруди, спортивні об'єкти, адміністративні будівлі тощо) складають близько \$11.6 млрд. [21, 22].

Величезних збитків зазнає готельна індустрія – частина курортних закладів розміщення залишились в окупації, безліч із них розграбовано або вщент зруйновано окупантами. Туризм та готельноресторанний бізнес – мабуть перші галузі, які найбільше постраждали від війни росії проти України та зазнали найбільших збитків. Надходження до державного бюджету від галузі впали майже на 34%, велика кількість компаній взагалі припинили свою роботу. Замість планування відпусток та подорожей, як у минулі роки, більшість українців думають, як врятуватись від ракетних ударів та зберегти власне життя та життя рідних та близьких.

За повідомленням TRAVEL РБК-Україна із посиланням на прес-реліз Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) саме галузі туризму та гостинності входять у період найбільших фінансовоекономічних втрат. У відомстві підраховали, скільки державний бюджет України недоотримав податків від туристичної галузі через російське вторгнення. За перші чотири місяці 2022 року (рис. 2.3.) представники туристичної галузі України сплатили на 18% менше податків, ніж за аналогічний період 2021 року.

Загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, за перші місяці війни в середньому скоротилася на 10%. Також зафіксовано, що кількість юридичних осіб зменшилася на 17%, а фізичних - на 7%. Найбільшу частку податків до державного бюджету за 4 місяці 2022 року сплатили готелі та санаторії. Сума надходжень від них склала майже 370

млн грн. Однак ця сума виявилася на 24% меншою за той же період 2021 року.

Через повномасштабне вторгнення росії в Україну та війну надходження до державного бюджету України від туризму скоротилися на 18%. Зафіксований спад на 58% від діяльності туристичних баз, кемпінгів, дитячих таборів відпочинку, сплачено 57 млн грн податку проти 137 млн грн за аналогічний період 2021 року, йдеться у повідомленні.

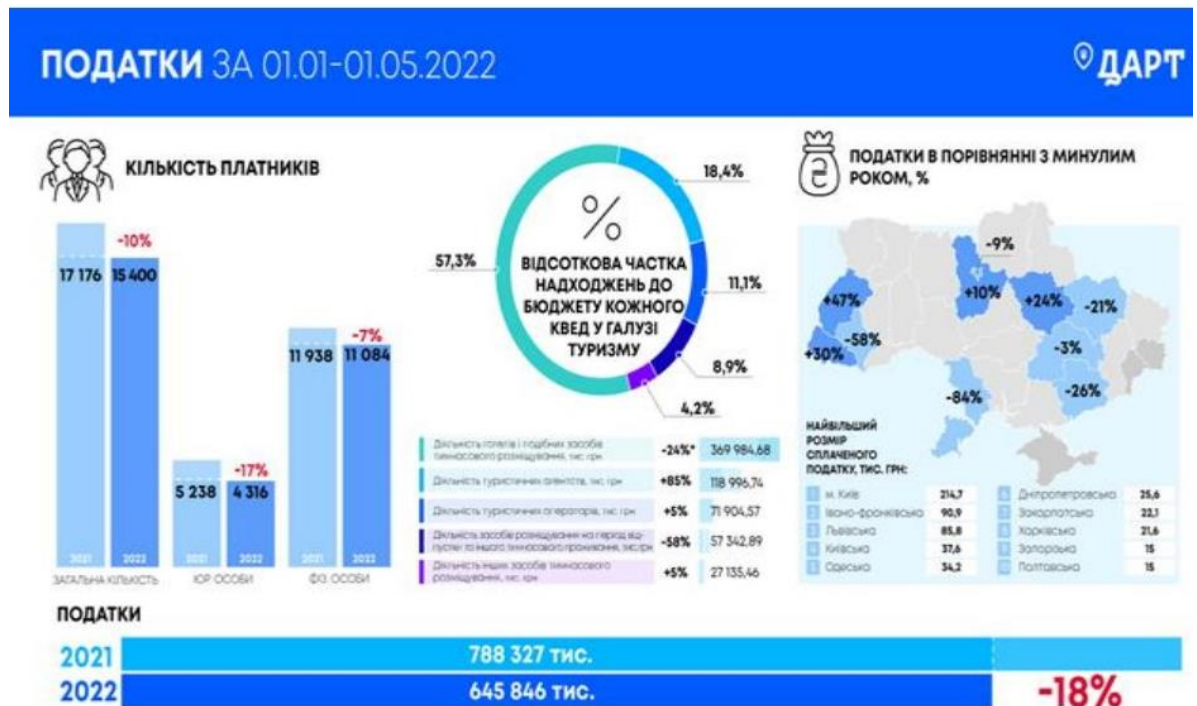


Рис.2.3. Суми податків що надійшли до державного бюджету від галузі туризму та індустрії гостинності за перші 4 місяці 2022 року (інфографіка ДАРТ) [30].

Найбільше по податках втратили Одеська (84%) та Івано-Франківська (58%) області. Навпаки, ріст продемонстрували Львівська (47%), Закарпатська (30%), Полтавська (24%) та Київська (10%) області [29, 30].

Ще гірша картина згідно даним ДАРТ електронному виданню РБК-Україна (рис. 2.4.) за перші сім місяців 2022 року: представники туристичної

галузі України сплатили на 25,7% менше податків, ніж за аналогічний період 2021 року.

Загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю в середньому скоротилася на 16,8%. Надходження податків зменшилось: від діяльності готелів і подібних засобів тимчасового розміщення на 30,8%; від діяльності туристичних операторів на 21,3%; від діяльності засобів тимчасового розміщення на період відпуски та іншого тимчасового проживання на 59%.

Попри це, туризм в Україні не припинив роботу. Влітку обережно почали відновлюватися екскурсійні тури на захід України, а з осені під час відключень світла поїздки в Карпати стали ще й способом хоча б кілька днів побути у комфортних умовах без перебоїв з електрикою.

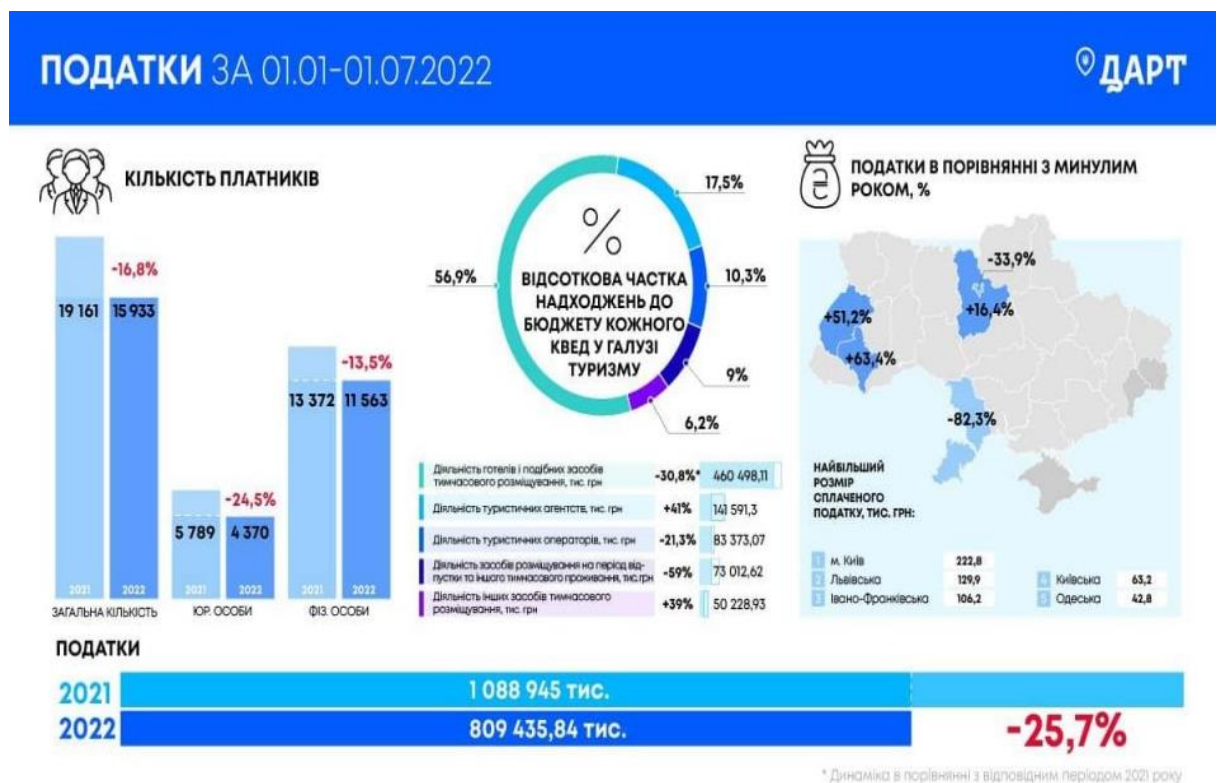


Рис.2.4. Суми податків що надійшли до державного бюджету від галузі туризму та індустрії гостинності за перші 7 місяців 2022 року (інфографіка ДАРТ) [29].

Таким чином надходження податків навпаки зросло: від діяльності туристичних агентств на 41% та діяльності інших засобів тимчасового розміщення на 39%. [29]. Ще однією з проблем яких зазнав бізнес нашої країни від вторгнення окупантів це низький рівень його релокації.

За даними дослідження Advanter.Group (рис. 2.5.), 48% підприємств малого та середнього бізнесу не можуть перевезти виробництво, 31% не встигли це зробити, близько 20% здійснили часткову релокацію бізнесу або в процесі переїзду [32].

Чи відбулася релокація бізнесу?

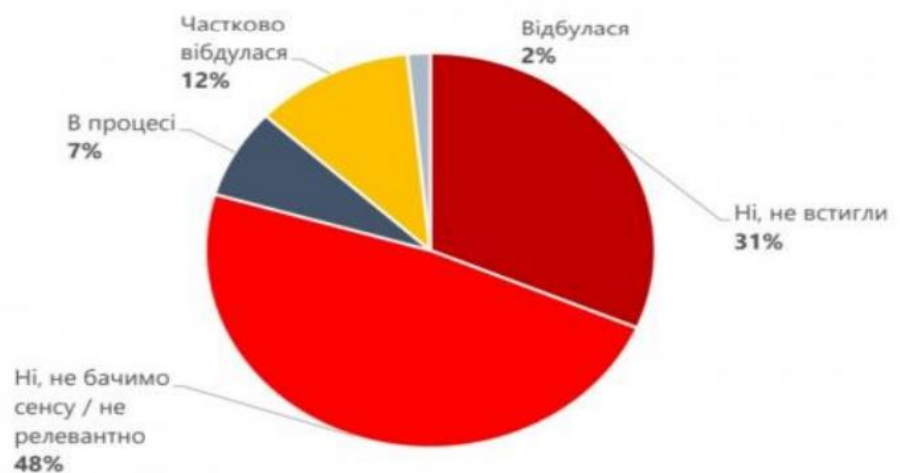


Рис.2.5. Результати опитування Advanter.Group станом на 11-13 березня 2022 року [32].

Дані (рис. 2.5.), що відображають картину бізнесрелокації по країні та різним сферам діяльності в цілому, але туристичний бізнес та особливо сфера гостинності мають ще гірші показники через специфічність їх функціонування. Внаслідок російської агресії на території України туристична галузь Центральної та Західної України фактично збитків не зазнала.

Якщо говорити про Київ, Схід та Південь, то тут туристична галузь повністю зупинилася. При цьому більшість готелів не змінили ціни на

проживання. У межах своєї рентабельності вони надають певну кількість безкоштовних номерів, розселяють людей у конференц-залах та зонах для СПА. На період лютий-березень завантаженість у готелях західної України становила майже 100%. Це, напевно, найвищий рівень завантаженості за останні 10 років. На період квітень-травень рівень завантаженості впав до 40-50% у зв'язку з тим, що вимушено переселені гості повернулися до своїх будинків або виїхали за кордон.

У тому числі, деякі готелі скаржаться на кадровий голод, оскільки кваліфіковані працівники поїхали за кордон. Однак, оскільки виросло масове безробіття і збільшилася кількість переселенців, готелі поповнюють свій склад особами, які готові працювати. У разі простою готелю працівників відправляють у відпустки.

На сьогодні навіть той бізнес-гостинності та туризму, що функціонує має значні складнощі: цікавою є середньозважена статистика за листопад 2022 року діяльності деяких вітчизняних готелів в такий складний для країни період.

«Завантаженість становить: Буковель - 51%, Львів - 46%, Одеса - 21%, Київ - 15%; ADR (Середня ціна за номер/ніч): Буковель - 2933 грн., Львів - 2433 грн., Одеса - 1456 грн., Київ - 1998 грн.; RevPAR (Середній дохід на кімнату): Буковель - 1499грн., Львів - 1124 грн., Одеса - 306 грн., Київ - 294 грн. Завантаження готелів за зірковою категорією розподілилась наступним чином: Львів 5* - 34%; Львів 4**** - 56%; Львів 3*** - 46%» [35].

Через велику інтенсивність бойових дій на сході та півдні України, а також регулярні ракетні обстріли по всій її території, більшість культурних та спортивних установ припинили свою роботу, або значно її скоротили. Втрати національної культурної спадщини складно оцінити з огляду не лише на фізичну вартість об'єктів, але й через їх культурну цінність.

Загалом, внаслідок бойових дій з початку повномасштабного вторгнення зазнали руйнувань важливі культурні та релігійні об'єкти, серед яких Свято-Успенська Святогірська лавра, Маріупольський драматичний

театр, Національний літературно-меморіальний музей Григорія Сковороди, Музей старожитностей у Чернігові, Харківський будинок «Слово» та багато інших. Окрім цього, були втрачені деякі колекції мистецтв, зокрема колекція скіфського золота, що виявлена археологами у 50-х роках минулого сторіччя, яке, вірогідно, було вивезено окупаційною владою з Мелітопольського краєзнавчого музею [21].

«За оцінками Світового банку, станом на кінець липня, втрати нерухомої культурної спадщини оцінюються в понад \$900 млн, рухомої – \$200 млн. З початку військової агресії росії, відповідно до задокументованих втрат, в Україні зазнали ушкоджень 77 храмів/церкв, 335 будинки культури/палаці культури, 59 спортивних шкіл, 33 музеї, 149 об'єктів туристичної сфери, які переважно знаходяться в 14 областях країни: Дніпровська, Донецька, Житомирська, Запорізька, Київська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська та м. Київ. Станом на 1 вересня частка прямих збитків завданих інфраструктурі сфер культури, спорту та туризму складають \$2 млрд.

Загалом від початку війни пошкоджено чи зруйновано щонайменше 775 об'єктів культури, 80 релігійних споруд, 149 — туризму та 153 – спорту» [21-22]. Культура, спорт та туристична сфера зазнали значних втрат внаслідок військових дій не тільки з точки зору їх розміру в загальній частині втрат, але й з точки зору моральної цінності.

Таким чином, виокремлення вищезазначених проблем з якими стикнулася сфера туризму і гостинності внаслідок воєнної агресії росії, є вагомим підґрунтям для визначення аспектів, напрямків та перспектив її повоєнного функціонування:

1. Міжнародні туристичні партнери готові після завершення бойових дій відкривати бізнес в Україні, створювати робочі місця та допомагати розвитку галузі. Інтерес до України сьогодні божевільний.

2. З ініціативи президента ведеться робота про меморіалізацію певних місць в Україні, аби створити своєрідні маршрути пам'яті. Багато хто захоче відвідати ті місця, які вже стали символами цієї війни.

Якщо досі люди подорожували місцями козацької слави – до Холодного Яру, Черкащини, Хортиці, – то до них додадуться місця нашої нинішньої слави.

3. Про пляжний туризм на якийсь час доведеться забути – триватимуть розмінування.

4. Сьогодні весь світ захоплюється українським народом. І, говорячи про сміливість і героїзм наших людей, нам важливо побудувати залучення іноземців до відновлення туристичної галузі та сфери гостинності нововідбудованої країни [39].

Однак у найближчому періоді 2023 р. прогнози невтішні. Внутрішній туризм однозначно просяде, особливо у міських готелях.

Зважаючи на те, що виліт з території України заблокований, то внутрішній туризм повинен був зрости. Однак дестабілізація економіки суттєво вплинула на рівень безробіття та заробітну плату, тим самим знизила можливість українцям подорожувати. Популярністю будуть користуватись готелі, розташовані в зеленій зоні та ті, що пропонують додаткові послуги SPA.

Культурна сфера є особливою частиною національної ідентичності і тому відновлення постраждалих культурних установ і об'єктів займатимуть важливе місце в процесі відбудови країни у післявоєнний час.

Водночас туристична сфера є однією з важливих у розвитку привабливості країни, як з точки зору економіки, так і сприянні інтеграції країни у світовий та європейський простір. Українці – це, безперечно, працьовиті, незламні та швидко адаптивні люди. Тому процес відновлення готельної сфери, незважаючи на складність, стане новою яскравою сторінкою у туристичному світі.

Проведене нами дослідження показало, що загальний стан сфери туризму та гостинності нашої країни зазнав ніщевних втрат особливо в контексті функціонування необоротного капіталу. Важливим етапом її відновлення стане формування нових концепцій меморіалізації певних місць в Україні та створення маршрутів пам'яті.

Це дозволить розширити існуючу велику історико-культурну спадщину нашої держави та збільшити туристичні потоки з урахуванням шаленої зацікавленості всього цивілізованого світу українським народом.

Незважаючи на нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні, пандемічні обмеження, військові дії дуже негативно позначаються на розвитку та функціонуванні готельно-ресторанного бізнесу. Готельно-ресторанний бізнес обов'язково трансформується і з новими силами та спеціалізованими пропозиціями прийматиме відвідувачів.

Отже, готельно-ресторанний бізнес повинен шукати нові активатори та мотиватори виживання і розвитку, які дозволять йому шукати та ухвалювати ефективні та водночас перспективні управлінські рішення.

Розділ 3. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Ринок ресторанного господарства в Україні характеризується значним підвищенням вимог до якості обслуговування. Індустрія гостинності – це одна з найбільш чутливих сфер бізнесу, яка має постійно дивувати свого споживача, щоб зберегти його.

Це особливо важливо саме зараз, адже в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану дохід закладів ресторанного бізнесу у зменшився у два-три рази. Гості стали ще більш вибагливими та прискіпливими до якості послуг. Це стимулює заклади будувати концепцію своєї діяльності з урахуванням ситуації в країні та рівня достатку споживачів, зумовлює використання ними науково-технічних інновацій, маркетингових прийомів тощо.

До повномасштабного вторгнення держави-терориста в Україну, навіть в умовах пандемії коронавірусу, вибагливий український споживач надавав перевагу авторським ресторанам, ресторанам з відкритою кухнею. Зараз пріоритети дещо змінилися. Більшу відвідуваність мають заклади, де панує затишна «сімейна атмосфера», де можна смачно і не дуже дорого поїсти та провести час.

Сьогодні ресторан має надавати гостям доступ до мережі Інтернет, можливість віддалено попрацювати, із забезпеченням безперебійної наявності електроенергії. При цьому має бути забезпечений максимально зручний та швидкий сервіс.

Тому на сучасному етапі для успішного функціонування закладів ресторанного господарства важливим є врахування інноваційних практик, методик, технологій для забезпечення належного рівня сервісу під час обслуговування споживачів.

Проте в умовах глобальних трансформацій соціально-економічних процесів у світі та в Україні зокрема, змін і коригувань потребують і

концептуальні підходи до функціонування ресторанів з обов'язковим врахуванням ключових тенденцій і трендів розвитку індустрії гостинності. Концепція обґрунтовує ідею засновників, є своєрідною інструкцією зі створення ресторану, вона описує основні складові діяльності закладу, являє собою детальне технічне завдання на розробку технологічних ланцюгів, дизайнерське оформлення підприємства, стратегії позиціонування, меню, маркетингових і рекламних програм із залучення та утримання клієнтів тощо.

Концепція зумовлює формування ключових засад – концептуальних підходів, що визначають стратегію обслуговування.

Вони базуються на стилі, форматі закладу ресторанного господарства; його спрямуванні; оптимальних формах та методах обслуговування; організації якісної роботи персоналу, сервісно технологічного процесу та їх контролю; цінovій політиці; маркетинговому аналізу та рекламній діяльності. Постійне поєднання цих складових забезпечує економічну вигоду та процвітання закладу.

«Ще однією невід'ємною складовою забезпечення конкурентоспроможності та ефективності ресторанного бізнесу є застосування сучасних трендових технологій, що допомагає оптимізувати сервісний процес та залучити нових відвідувачів. Зокрема, вітчизняними ресторанными закладами широко застосовуються такі трендові технології як автоматизація, QR-меню, коворкінги, фудкорти, мерчандайзинг, кейтеринг, роботизація, створення закладів Free-flow формату» [38].

Автоматизація суттєво спрощує процес роботи і допомагає звести до мінімуму збитки, зменшити витрати і відстежувати всі негативні аспекти роботи закладу, а також зменшує час на обробку замовлення та на обслуговування відвідувачів, покращує узгодженість і контроль за роботою персоналу і зменшує навантаження на нього.

Результативним нововведенням є застосування у закладах ресторанного господарства QR-меню. Безперечними перевагами такого меню є те, що користування не вимагає технічних умінь; його одразу можна зробити

багатомовним; яскраві об'ємні фотографії страв приваблюють відвідувачів та спонукають збільшити кількість замовлених позицій; меню може містити інформацію про складові страви, особливості приготування, корисність для організму, кількість калорій та інші, а також інформацію рекламного характеру про заклад, персонал, заходи, що анонсуються закладом, акції, бонуси; меню, що динамічно змінюється, дозволяє показувати найактуальнішу інформацію, доступна можливість редагування та додавання нових позицій меню.

Особливим попитом користуються зараз послуги доставки. Звичайно, ЗРГ активно використовують цей спосіб отримання доходу. Всі галузі економіки на сучасному етапі використовують технології штучного інтелекту.

Особливо актуально питання роботизації постало в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні, коли контакти між персоналом та відвідувачами потребували обмеження. Застосування роботів дозволить суттєво зменшити навантаження персоналу, скоротити витрати на оплату праці, уникнути суб'єктивних міжособистісних відносин.

Роботизація може бути застосована на етапі прийому бронювання та розміщення гостей, прийому замовлень та їх передачі в обробку, при доставці замовлень. Але найефективніше буде її впровадження для автоматизації процесів та прибирання приміщення.

До війни мільйони українців працювали віддалено вдома, без прив'язки до офісів. В сучасних умовах довготривалого відключення електроенергії особливу увагу відвідувачів викликають заклади, де організовано вільні робочі простори – коворкінги [39].

Це можливість заощадити на окремому офісі, яка особливо актуальна для фрілансерів та підприємців; місце, де за необхідності можуть розташуватися люди у відрядженні та ті, хто через війну не може працювати у своїх постійних офісах.

Співіснування ресторану та коворкінгу є дуже вигідним для закладу, оскільки всі гості обов'язково роблять замовлення, яке, зазвичай, кавою не обмежується.

З відкриттям торгових центрів, де відвідувачі проводять своє дозвілля, актуальною є концепція фуд-кортів, яка користується популярністю майже у всіх категорій відвідувачів і має високу прохідність. Серед нових прогресивних форм обслуговування виділяється «Free-flow». Це своєрідний гібрид ресторану, фаст-фуду і «шведського столу».

Від першого фрі-фло запозичив комфортність та акцент на інтер'єр, від другого – швидке обслуговування. Загальними ознаками закладів такого типу є: приготування всіх страв на очах у відвідувачів, відсутність офіціантів, наявність відкритої кухні, великий і різноманітний асортимент, невисокі ціни.

Суть концепції «фрі-фло» полягає в максимальній демократичності стосунків із гостями. Вона дає можливість відвідувачам самостійно обрати місце, комфортно розміститися, почуватися невимушено.

Мерчандайзинг в ресторанній галузі – діяльність по стимулюванню збуту продукції та послуг ресторанного господарства. Ресторани широко застосовують такі прийоми мерчандайзингу: дизайн страв і напоїв; впровадження нових методів обслуговування; агітація в залі; переконуючий продаж; пропозиція у виборі альтернативних продукції і послуг.

Аналіз основних сучасних трендів в обслуговуванні та їх вплив на трансформацію концептуальних підходів до функціонування ресторанів представлено в табл.3.1. (Додаток А)

У цілому, застосування інноваційних процесів та технологій в обслуговуванні підвищує організаційно-технічний рівень виробництва, якість продукції та послуг, збільшує дохід закладів, знижує енерго- та капіталовитрати, покращує умови відпочинку споживачів та праці персоналу і тим самим допомагає закладам залишатися конкурентоспроможними навіть у сучасних умовах.

Український готельно-ресторанний бізнес в нових карантинних умовах був змушений реагувати і вживати відповідні антикризові заходи. Так, згідно з результатами опитування готельєрів, проведеного Colliers International спільно з Vertex Hotel Group в березні 2020 року, близько половини (47%) опитаних представників п'ятизіркових готелів вдавалися до комплексних заходів з метою зменшення збитків: переведення працівників у відпустку за свій рахунок, виведення з експлуатації номерного фонду, зменшення маркетингових бюджетів та інше. Найчастіше для зниження витрат співробітників відправляли у відпустку.

Майже 30% опитаних скоротили від 50 до 150 співробітників, 45% відзначали, що скоротять до 10 робочих місць. Більше половини (61%) представників готелів з номерним фондом до 50 номерів планували скоротити до 10 робочих місць, ще 30% респондентів відзначали скорочення від 10 до 50 співробітників [31].

За ініціативою Асоціації готелів і курортів України (UHRA), було проведено опитування, в якому взяли участь 122 готелі з номерним фондом в середньому 72 номера. 93% опитаних підтвердили загальний спад рівня виручки своїх готелів, в 21% готелів валова виручка скоротилася на 25-40%, в третини готелів - на 40-60%, в 30% готелів наступні скорочення склали більше 60%, тільки 4% готелів показали зростання річної виручки, а в 3% вона залишилася на тому ж рівні.

В той же час, 66% оптимізували свої витрати, скоротивши штат, 2/3 скоротили ціни на свої послуги, 63% опитаних вдосконалили свій продукт і сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи і умов з постачальниками, зміна комплектації і т.д.), 1/3 респондентів впровадили цифрові і маркетингові інструменти, 27% ввели альтернативні послуги (коворкінг, здача номерів під офіси і т.п.), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад, для оренди під гральні заклади [37].

Ускладнює ситуацію те, що українська туристична галузь не отримала такої швидкої системної підтримки уряду в порівнянні з тим, як в інших

країнах. В умовах високої частки іноземного туризму та високих витрат, тотальне зниження обсягів виручки стало просто згубним для більшості готелів.

За оцінками експертів, основними тенденціями готельного ринку, які мали місце під час обмежень, є наступні:

1) сегмент п'ятизіркових готелів постраждав більше, ніж готелі категорії чотири і три зірки, що пояснюється різким падінням потоку іноземних туристів в Україну;

2) під час другої хвилі кризи найскладніше довелося міським бізнес-готелям, які втратили від 75 до 90% гостей, і хостелам, які не мають можливості дотримуватися протиепідемічних вимог;

3) майже повне скорочення послуг конференц-сервісу у зв'язку з відсутністю відповідних залів (20 квадратних метрів на людину в «помаранчевій» зоні) та високим ризиком організації масштабних заходів через ризик в будь-який момент потрапити в «червону» зону;

4) досить непогані результати діяльності готелей типу заміських, в яких гості проводили відпустку. Багато з них були завантажені на 80- 100% фактично з початку карантину і до кінця літа. Готелі на відстані 1-2 годин їзди від таких великих міст, як Дніпро, Київ, Харків, Вінниця, Львів, Одеса, Івано-Франківськ, також мали успіх завдяки турам вихідного дня.;

5) з непоганими показниками за чистим прибутком виходили готелі в Яремче, Славському, Верховині, Буковелі [39].

Експерти з «Ribas Hotels Group» зазначають, що частина готелів перейшли на роботу без ресепшена. Було модернізовано готелі, обладнавши їх кодовими замками. Вони відкриваються і закриваються віддалено за допомогою Wi-Fi або кодів, які система відправляє гостям після оплати номера. Це допомагає не тільки оптимізувати витрати, але і поліпшити сервіс для клієнта. Відділ бронювання виконує роль консьерж-сервісу, 24/7 відповідає на питання і побажання гостей. Бронювання, оплата, поселення та

виселення при цьому повністю автоматизовані, виключений людський фактор.

Олександр Чорний, власник Школи готельного бізнесу Michelle, виділяє глобально кілька трендів, які впливають на сегмент готелів: підвищені вимоги до персоналу, пошук додаткових джерел доходу і колаборація гравців ринку. Серед додаткових джерел доходу він як варіант називає формат тривалої оренди номерів і нові сервіси, а для курортних готелів - варіанти розширення сезону або взагалі цілорічну роботу з різними ЦА влітку і взимку [24].

У Ribas Hotels Group бачать потенціал в сегменті екотуризму, тому запустили роботу мережі глемпінгов MANDRA. Перший глемпінг побудували в Затоці, що мав успіх та незважаючи на низький сезон в 2020 році, повністю завантажений до кінця листопада. Будуть користуватися попитом апарт-готелі з автономними номерами і наявністю своєї кухні. Оптимальний варіант таких готелів - від 50 до 400 номерів під керуванням професійного готельного оператора [24].

Дослідження тенденцій розвитку глобальної та вітчизняної індустрії гостинності [1-13] доводять, що ключовими трендами та тенденціями, які діють як реакція на виклики, є наступними (рис. 3.1) (Додаток Б):

1. Безпека та гігієна. Існує низка тенденцій в індустрії гостинності, які пов'язані з безпекою та гігієною, які набули особливого значення з появою COVID. Маркетингові заходи в гостинності також повинні підкреслювати заходи безпеки та гігієни, які вживаються у закладі, що сприятиме збільшенню бронювань.

2. Безконтактні платежі. Багато найбільших тенденцій гостинності стосуються зменшення дотиків, а безконтактні платежі – один із найбільших прикладів цього. Пандемія коронавірусу також збільшила попит на безконтактні платежі, які розглядаються зараз як необхідність, а не розкіш.

3. Голосовий пошук і голосовий контроль. Його застосування стає все більш поширеним серед клієнтів, які шукають та бронюють готелі та

ресторани. Голосове управління може використовуватися для управління пристроями в готельному номері. Так, розумні колонки можуть надати гостям відповіді на запитання, відповісти на голосові запити щодо увімкнення світла та пристроїв у приміщенні, що також сприятиме дотриманню безпеки та гігієни.

4. Покращення доставки їжі та напоїв додому. Багато ресторанів та закладів з організації харчування пристосувались до ситуації COVID, збільшивши обсяги доставки їжі та напоїв. Ключовою частиною управління гостинністю в епоху COVID є пошук нових інноваційних способів вразити клієнтів. Так, бари вивчають способи доставки напоїв до будинків клієнтів, ресторани все частіше пропонують додаткові послуги, включаючи свічки, безкоштовну їжу або QR-коди з плейлистами Spotify.

5. Роботи в налаштуваннях готелів та ресторанів. Готелі, ресторани та подібні заклади можуть використовувати роботів для привітання клієнтів та надання інформації про них, або для процесів безпеки. В готелях роботи використовуються для обслуговування номерів, для прибирання та інших господарських робіт. Ресторани можуть використовувати роботів для замовлень та обслуговування, що може бути особливо корисно в умовах COVID.

6. Чат-боти. Чат-боти – це ще одна з основних тенденцій гостинності, пов'язана із обслуговуванням клієнтів, що є особливо корисним для швидкого реагування на запитання в умовах недоступності персоналу. Так, чат-боти зможуть за лічені секунди відповісти на найважливіші питання, які виникатимуть у клієнтів.

7. Віртуальні тури. Віртуальна реальність посідає одне з найбільш захоплюючих напрямків гостинності, забезпечуючи потенційним гостям готелю чи відвідувачам ресторану можливість краще зрозуміти наявні можливості закладу.

8. Мобільна послуга реєстрації. Пропозиція послуги мобільного заселення є однією з найбільш корисних тенденцій гостинності для зменшення потреби в контакті від людини до людини.

9. Місцевий колорит. Багато туристів або мандрівників хочуть відчутти справжній колорит життя міста, яке відвідують. Готелі можуть пропонувати місцеві продукти. Більше того, туристичні агенти та туроператори можуть допомогти мандрівникам взяти участь у місцевих заходах.

10. Здорова та органічна їжа та напої. Тенденції вживання здорової їжі та напоїв для ресторанів означає переробку меню з більш здоровими варіантами, включаючи безглютенові, безмолочні, з низьким вмістом жиру, вегетаріанські, веганські та органічні страви. Ця тенденція поширюється на готелі, послуги громадського харчування і на відпочинок, для обслуговування номерів, пропозиції здорових напоїв, що продаються за межами барів.

11. Екологічність. Приклади цього – від ресторанів, що рекламують їх вегетаріанські та веганські страви, до готелів, які використовують «економні лампочки» та «економне опалення» для економії енергії. У секторі розміщення також приймаються рішення щодо використання більш екологічних матеріалів.

12. Персоналізація. Все більша кількість гостей готелю хоче, щоб до них ставились як до людей, а не просто до чергового анонімного клієнта. У готелях повторним клієнтам може бути автоматично надано аналогічні послуги, також їх може особисто привітати співробітник після прибуття, використовуючи технологію GPS та данні бронювання.

13. Розумні готелі. Так, розумний готель може дозволити гостям керувати опаленням або кондиціонером зі свого телефону або увімкнути телевізор, віддавши голосову команду розумному динаміку. Розумні кімнати автоматично регулюють яскравість лампочок або температуру радіатора, щоб підтримувати оптимальні умови.

14. Штучний інтелект. Одним з прикладів є чат-боти на основі штучного інтелекту, які можна використовувати для взаємодії з клієнтами в

Інтернеті, усуваючи тривалі очікування та надаючи швидкі, розумні відповіді на запитання. Також можна використовувати для сортування даних, автоматичного внесення змін у процеси тощо.

15. Доповнена реальність. В останні роки доповнена реальність виникла як важливий маркетинговий інструмент, що дозволяє закладам гостинності змінити спосіб сприйняття споживачами середовища, в якому вони перебувають. Сьогодні міленіали є домінуючим поколінням споживачів, і вони частіше, ніж попередні покоління, використовують цифрові технології та купують такі послуги, такі як віртуальна реальність та пристрої доповненої реальності [36, 38, 39].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що у зв'язку зі світовими соціально-економічними трансформаціями та їх впливом на Україну, ресторани потребують концептуальних змін, щоб врахувати ключові тенденції та тренди розвитку індустрії гостинності.

В нових умовах господарювання головними чинниками виживання вітчизняних суб'єктів господарювання індустрії гостинності стала гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку.

До факторів, які істотно змінюють функціонування закладів гостинності в сучасних умовах, можна віднести підвищену увагу до заходів безпеки та гігієни, необхідність оптимізації бізнес-процесів, розвиток віртуальної і доповненої реальності, підвищена роль здорового та органічного харчування, розширення асортименту послуг та нових форматів закладів гостинності, розвиток доставки, орієнтація на екоскладову, зміна ставлення до мобільності, підвищені вимоги до персоналу. Дослідження говорять про посилення ролі цифровізації і мілленіалов в її розвитку.

Персоналізація сервісу готельноресторанних підприємств досяжна тепер не через особисте спілкування гостей з співробітниками, а через інформаційні технології і цифрову систему комунікацій, в т.ч. голосові сервіси, цифрові вивіски, чат-боти, роботу з біометричними даними для безконтактних форм взаємодії українського ринку.

У низький сезон частину номерів без переобладнання можна надати в оренду під мікроофіси. Інші експерти зазначають, що незабаром з'являться нові формати: колівінгі, закриті апарт-готелі і готельні комплекси з повним інфраструктурним циклом, комфортні для проживання, де, крім SPA, паркінгу та конференц-зали, будуть все затребувані побутові послуги та обов'язково всі умови для віддаленої роботи. За прогнозами, перспективним є розвиток медикал-туризму і відповідних форматів готелів.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене, та підводячи підсумки дослідження кваліфікаційної роботи, сформовано наступні висновки:

1. підприємства готельно-ресторанного бізнесу є складовою індустрії туризму (послуг). Результатом діяльності яких є продукт у формі своєрідного виду послуг - послуг гостинності. Така особливість зумовлює перетворення організації й управління закладом на складний процес з точки зору забезпечення ефективності механізму обслуговування, ціноутворення та планування, що безпосередньо впливає на побудову системи управлінського обліку і внутрішнього контролю.

Готельний і ресторанный бізнес є невід'ємною частиною сервісного сектора в регіональній ринковій економіці, роль, значення, а також об'єм послуг якого безперервно зростає у міру загального соціально-економічного розвитку регіону. Аналіз наукових досліджень [1-30] свідчить про існування взаємозв'язку між розвитком готельно-ресторанного бізнесу і регіону. Підприємства індустрії готельно-ресторанних послуг інтенсивніше розвиваються там, де стабільні економічна і політична ситуація, а також багатообразна соціально-культурна інфраструктура.

Чинники, стримуючі розвиток готельного і ресторанного бізнесу в регіоні, – це його економічна, політична і фінансова нестабільність, доходи споживачів, інфляція, безробіття.

2. концепція функціонування та стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери набуває особливого значення, оскільки для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної сфери повинні постійно вводити інновації, щоб залишатись провідними у своєму сегменті та бути на два кроки попереду конкурентів. Подальший розвиток підприємств готельно-ресторанної сфери неможливий без стимулювання розвитку туризму, рекреації, освіти в галузі готельно-

ресторанного бізнесу, сприяння держави, налагодження інформаційної інфраструктури готельного та ресторанного ринку [35].

Тому, основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно- ресторанної сфери є:

персоніфікація обслуговування та орієнтація на потреби клієнтів;

створення умов для залучення додаткових інвестицій в об'єкти готельного і ресторанного бізнесу;

широке запровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій, що дозволить проводити глибоку та системну діагностику підприємств готельного та ресторанного бізнесу та галузі в цілому;

підвищення якості наданих послуг і переробка стандартів 130 серії 9000 з метою забезпечення їх взаємозв'язку з конкурентоспроможністю підприємства;

запровадження нових технологій в ділову стратегію підприємств готельно-ресторанної сфери (на основі використання мережі Інтернет) з метою просування продуктів та послуг готелів та ресторанів.

3. готельно-ресторанний бізнес є важливим сегментом економіки країни, а його успішність залежить від багатьох факторів, включаючи воєнний конфлікт. При розробці плану післявоєнного відновлення готельного господарства та індустрії ресторанного господарства слід враховувати аспекти, реалізовані в інших країнах, які також зазнали втрат внаслідок військових дій, особливо війни чи кризових ситуацій, і які нещодавно досягли ефективного розвитку готельного бізнесу.

Концепція збереження економічного потенціалу для післявоєнного відновлення полягає у розвитку бюджетних форматів готельних та ресторанних закладів з метою забезпечення якісного та доступного житла та харчування для населення.

4. Культурна сфера є особливою частиною національної ідентичності і тому відновлення постраждалих культурних установ і об'єктів займатимуть важливе місце в процесі відбудови країни у післявоєнний час.

Водночас туристична сфера є однією з важливих у розвитку привабливості країни, як з точки зору економіки, так і сприянні інтеграції країни у світовий та європейський простір. Українці – це, безперечно, працьовиті, незламні та швидко адаптивні люди. Тому процес відновлення готельної сфери, незважаючи на складність, стане новою яскравою сторінкою у туристичному світі.

Проведене нами дослідження показало, що загальний стан сфери туризму та гостинності нашої країни зазнав ніщевних втрат особливо в контексті функціонування необоротного капіталу. Важливим етапом її відновлення стане формування нових концепцій меморіалізації певних місць в Україні та створення маршрутів пам'яті.

Це дозволить розширити існуючу велику історико-культурну спадщину нашої держави та збільшити туристичні потоки з урахуванням шаленої зацікавленості всього цивілізованого світу українським народом.

Незважаючи на нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні, пандемічні обмеження, військові дії дуже негативно позначаються на розвитку та функціонуванні готельно-ресторанного бізнесу. Готельно-ресторанний бізнес обов'язково трансформується і з новими силами та спеціалізованими пропозиціями прийматиме відвідувачів.

5. готельноресторанний бізнес повинен шукати нові активатори та мотиватори виживання і розвитку, які дозволять йому шукати та ухвалювати ефективні та водночас перспективні управлінські рішення.

У зв'язку зі світовими соціально-економічними трансформаціями та їх впливом на Україну, ресторани потребують концептуальних змін, щоб врахувати ключові тенденції та тренди розвитку індустрії гостинності.

В нових умовах господарювання головними чинниками виживання вітчизняних суб'єктів господарювання індустрії гостинності стала гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку.

До факторів, які істотно змінюють функціонування закладів гостинності в сучасних умовах, можна віднести підвищену увагу до заходів

безпеки та гігієни, необхідність оптимізації бізнес-процесів, розвиток віртуальної і доповненої реальності, підвищена роль здорового та органічного харчування, розширення асортименту послуг та нових форматів закладів гостинності, розвиток доставки, орієнтація на екоскладову, зміна ставлення до мобільності, підвищені вимоги до персоналу. Дослідження говорять про посилення ролі цифровізації і мілленіалов в її розвитку.

Персоналізація сервісу готельноресторанних підприємств досяжна тепер не через особисте спілкування гостей з співробітниками, а через інформаційні технології і цифрову систему комунікацій, в т.ч. голосові сервіси, цифрові вивіски, чат-боти, роботу з біометричними даними для безконтактних форм взаємодії українського ринку.

У низький сезон частину номерів без переобладнання можна надати в оренду під мікроофіси. Інші експерти зазначають, що незабаром з'являться нові формати: колівінгі, закриті апарт-готелі і готельні комплекси з повним інфраструктурним циклом, комфортні для проживання, де, крім SPA, паркінгу та конференц-зали, будуть все затребувані побутові послуги та обов'язково всі умови для віддаленої роботи. За прогнозами, перспективним є розвиток медикал-туризму і відповідних форматів готелів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова В. О. Визначення чинників та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу / В. О. Александрова // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С. 89-92.
2. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство : учебник / С. И. Байлик. - 2 е изд., перераб. и доп. -Киев : Дакор, 2014. - 368 с.;
3. Балашова Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Р. І. Балашова ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. - Київ : ЦУЛ, 2012. - 184 с.;
4. Білас, М. (2022, 29 серпня). Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. Вокс вукраїна. <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijnypotochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi>
5. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: [підручник] / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. - К.: КНТЕУ, 2006. - 448 с.
6. Вдовічен, А. (2022). Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект (с. 10–22). ЧТЕІ ДТЕУ.
7. Власова Н.О. Економіка ресторанного господарства / Н.О. Власова. - Х. : Світ книги, 2013. - 389 с.;
8. Володько О.В. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тренди/Володько О.В., Рогова Н.В., Куш Л.І., Дудник С.О.//Міжнародний науковий журнал: Грааль науки – Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. – №26. –С.42-45..
9. Гоблик-Маркович Н.М. Теоретичні засади регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу / Н.М. Гоблик-Маркович, А.В. Грянило:

- [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
http://infotour.in.ua/statti_ukr/goblyk3.htm.
10. Головка О.М. Організація готельного господарства: [навч. посібник] / О.М. Головка, Н.С. Кампов, С.С. Махлинець. - К.: Кондор-Видавництво, 2012. - 338 с.
 11. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей VI Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 11–12 квіт., 2019 р. / М-во освіти і науки України; М-во культури України ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв ; Київ. ун-т культури ; Ф-т готельно-ресторанного і турист. бізнесу. – Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2019. – 250 с.
 12. Жульковська Д.Ю. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (м. Умань, 30 листопада - 1 грудня 2017 р.) Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. - 364 с. - С.334-336.
 13. Завадинська О. Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. Вип. 2. С. 93-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhci_2018_2_9,
 14. Ковальчук, Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства / Т. Г. Ковальчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород, 2019. – Вип. 23, Ч. 1. – С. 126–130.
 15. Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / В. С. Ковешніков, М. П. Мальська, Х. Й. Роглев. - Київ : Кондор-Видавництво, 2015. - 752 с.;
 16. Ковешніков В.С. Організація готельно-ресторанного господарства : Навч. посіб. / В.С. Ковешніков, А.Т. Матвієнко, О.Г. Разметова. - Київ : Видавництво ЛіраК, 2018. - 564 с.;

17. Корнілевська М.О. Управління готельним бізнесом та тенденції його розвитку / М.О. Корнілевська: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://infotour.in.ua/statti_ukr/kornilevska.htm.
18. Круль Г.Я. Основи готельної справи : навчальний посібник / Г.Я. Круль. - К. - Центр учбової літератури, 2017. - 368с.
19. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. - Вид. 3-ге, перероб. та допов. - Київ : Центр учбової літератури, 2017. - 472 с.
20. Маначинська Ю.А. Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів / Маначинська Ю.А. // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. - 2010. - Вип.4. - С.211-217.
21. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Аналітична команда Київської Школи Економіки (КШЕ) Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. [Електронний ресурс]. – URL : https://kse.ua/wpcontent/uploads/2022/07/NRC_CLEAN_Final_Jul1_Losses-andNeeds-Report.pdf].
22. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни» [Електронний ресурс] – URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf>
23. Неїленко С. М. та ін. Сучасні підходи до роботизації сервісних процесів у закладах ресторанного господарства. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2022. Том 5. № 2. С.239-249
24. Ніколайчук О.А. Антикризове управління прибутковістю підприємств сфери гостинності в умовах covid. Торгівля та ринок України. 2020. Вип. 2 (48). С. 59-68

25. Організація готельного господарства [Текст] : навчальний посібник / О. Головка [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. - К. : Кондор, 2011. - 408 с.
26. Організація готельного господарства: підручник / С.І. Байлик, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ.госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. - 329 с.
27. Проектування готелів : навчальний посібник / за ред. А.А. Мазаракі. - К. : КНТЕУ, 2012. - 340 с.
28. Радченко Л.О. Особливості ресторанного сервісу. Обслуговування іноземних туристів : навчальний посібник / Л.О. Радченко, П.П. Пивоваров, О.В. Новікова, Л.Д. Льовшина, А.М. Ніколаєнко-Помакіна. - Х. : Світ книг, 2012. - 288с.
- 29.РБК-Україна. Державне агентство розвитку туризму. Великі втрати. Стало відомо, як постраждав туризм в Україні через війну [Електроний ресурс]. – URL : <https://www.rbc.ua/ukr/travel/poteri-dohodov-stalo-izvestnopostradal-turizm-1655198708.html> – Назва з титул. Екрану.
- 30.РБК-Україна. Державне агентство розвитку туризму. Мар'яна Олеськів: Після нашої перемоги в Україну поїдуть мільйони туристів [Електроний ресурс]. – URL : <https://daily.rbc.ua/rus/show/mar-yana-oleskiv-pislya-nashoyiperemogi-1671639812.html> – Назва з титул. екрану.
- 31.Ринок готелів в Україні після карантину: ринок тільки починає відновлюватися. URL: <https://100realty.ua/uk/articles/rinok-goteliv-v-ukraini-pisla-karantinu-rinok-tilki-pocinae-vidnovluvatisa>
- 32.Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства [Електроний ресурс] Економічна правда. – URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
- 33.Сдобнова. В.С. Підвищення конкурентоспроможності ефективності функціонування готельно-ресторанного підприємства: магістерська робота / В.С. Сдобнова. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. – 102 с.

34. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах : підручник / Т.Г. Сокол . - К. : Альтепрес, 2017. - 446с.
35. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 28-29 жовтня 2021 р. – Умань: ВПЦ «Візаві», 2021. 262 с.
36. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія [Електронний ресурс] / Г.О. Горіна, Г.А. Богатирьова, Ю.С. Дорош, Р.І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. Режим доступу: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745/>
37. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельнохресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. №2. С. 19-23. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/5.pdf
38. Olha Nikolaichuk. (2021). Trends of development of domestic hospitality industry in COVID-19 conditions. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, (13), 108-114. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-11>
39. The 8th International scientific and practical conference “Scientific progress: innovations, achievements and prospects” (May 1-3, 2023) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2023. 438 p.
40. Volodko, O., Kushch, L., Dudnyk, S., & Kampov, N. (2023). Development of tourism and hotel-restaurant industry in conditions of martial law in Ukraine. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, (6), 122–130. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.122>