

МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-  
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

**ТРАНСФОРМАЦІЯ  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ РЕГІОНУ В УМОВАХ  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**



11 травня 2023

Міністерство освіти і науки України  
Чернівецька обласна військова адміністрація  
Чернівецька обласна рада  
Чернівецька міська рада  
Державний торговельно-економічний університет  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
Університет ім. Стефана чел Маре (м. Сучава, Румунія)  
Лодзинський університет (м. Лодзь, Польща)

# ***ТРАНСФОРМАЦІЯ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ***

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**м. Чернівці (Україна)  
11 травня 2023 року**

УДК 338.488.2:640.4+338.488.2:640.43+339.92  
Т65

**Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с.**

**ISBN 978-617-8034-38-2**

Готельно-ресторанний бізнес України сьогодні переживає одну з найбільших криз за час свого існування. Трансформація його як комплексної складової туристичної сфери регіону відбувається посиленими темпами у сучасних умовах євроінтеграції та набуде надзвичайної актуальності у поствоєнний період.

У збірнику досліджено моделі управління та маркетингові інструменти розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні та проблеми транскордонного співробітництва регіону. Особливу увагу приділено питанням фінансово-економічного та обліково-аналітичного забезпечення ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. Розглянуто актуальні питання іншомовної комунікативної компетентності фахівця сфери гостинності.

Розраховано на науковців, фахівців, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, які цікавляться зазначеними питаннями.

Роботи надруковано в авторській редакції.

Відповідальність за достовірність фактів, статистичної інформації, власних імен, цитат та інших відомостей, наданих у рукописах, несуть автори публікацій.

**ISBN 978-617-8034-38-2**

© ЧТЕІ ДТЕУ, 2023  
© Технодрук, 2023

Підписано до друку 05.05.2023 р.

---

---

# ЗМІСТ

---

---

## ДОПОВІДІ

<b>Ведмідь Надія, Бойко Маргарита</b> ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС: РЕАЛІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ	8
<b>Тошев Иван</b> ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ В РАБОТАТА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЗА НАСТАНЯВАНЕ ОТ ОПИТА НА БЪЛГАРСКИТЕ ХОТЕЛИ	13
<b>Паска Марія</b> РЕАЛІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	20
<b>Кулик Марія</b> ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС: ДОСВІД ПОЛЬЩІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	22

## ТЕЗИ

*СЕКЦІЯ I. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу  
регіону у післявоєнний період: моделі управління та  
маркетингові інструменти*

---

<b>Бандура Валентина</b> ЗАСТОСУВАННЯ ЙОДОВАНОЇ СОЛІ В ПРИГОТУВАННІ М'ЯСНИХ СТЕЙКІВ	26
<b>Бозуленко Олена</b> МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ НА БУКОВИНІ	29
<b>Брикова Тетяна, Романовська Ольга</b> ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	33
<b>Вдовічен Анатолій, Чичун Валентина</b> ОСОБЛИВОСТІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	36
<b>Гончар Юлія</b> ДОСТУПНІСТЬ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У ПОВОЄННИЙ ЧАС	40
<b>Drin Iryna, Rylieiev Serhii</b> FORMATION AND SELECTION OF MARKETING TOOLS IN TODAY'S BUSINESS: THE IMPACT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT	45
<b>Іванова Лілія, Вовчанська Ольга</b> ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	49

<b>Логвин Михайло, Мороз Марина, Логвин Даниїл</b> ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	56
<b>Лошенко Ірина, Зеленюк Оксана</b> ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ	60
<b>Москвічова Олена</b> ВІДНОВЛЕННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	65
<b>Незвещук-Когут Тетяна, Забурмеха Андрій</b> ШЛЯХИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЗА ФОРМАТОМ САМООБСЛУГОВУВАННЯ «FREE-FLOW»	70
<b>Паламарек Каріна</b> НORECA: ПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	73
<b>Струтинська Любов</b> ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ КЕЙТЕРИНГОВИХ КОМПАНІЙ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
<b>Тарасюк Ірина</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ	83
<b>Урсакий Юлія</b> УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НА ЗАСАДАХ КАНБАНУ	87
<b>Filip Stanislav, Bandura Daria</b> DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESTAURANT COMPLEXES AS A FACTOR IN THE REVITALIZATION OF HEALTH TOURISM DESTINATIONS IN UKRAINE	91
<b>Filipová Ľubica, Yermachenko Volodymyr</b> PROSPECTS FOR POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS IN THE FORMAT OF "TOURIST DESTINATION - KHARKIV CITY"	95
<b>Чаплінський Юрій</b> МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	100

---

*СЕКЦІЯ II. Трансформація готельно-ресторанного  
бізнесу в кризових умовах*

---

<b>Брикова Тетяна</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БУДІВНИЦТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ РЕЛОКАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	104
<b>Васильчук Володимир</b> ЕТАПИ ЗАРОДЖЕННЯ СВІТОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ	108
<b>Виклюк Мар'яна, Сичак Оксана</b> ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН СЕРЕДОВИЩА	112

<b>Вудвуд Вікторія, Гут Любов</b> ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	116
<b>Гедін Максим</b> ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ: ІСТОРІЯ І СУЧАСНІ РЕАЛІЇ В УКРАЇНІ	120
<b>Долга Галина</b> СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	125
<b>Комова Олена</b> ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	129
<b>Кудінова Ірина</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ	133
<b>Мельниченко Світлана</b> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	136
<b>Михайліченко Ганна, Лисяна Валерія</b> БАР'ЄРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У БІЗНЕСІ	140
<b>Peniuk Valeriia</b> START-UP IN UKRAINE IN WAR CONDITION	145
<b>Переверзева Тетяна</b> ДОЦІЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ ЕКОГЛЕМПІНГІВ У ЗАХІДНІЙ УКРАЇНІ	148
<b>Постова Валентина</b> БАРНА ІНДУСТРІЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	153
<b>Скрипник Анастасія</b> ІМПАКТ-ПІДПРИЄМНИЦТВО: АКТУАЛЬНИЙ ВЕКТОР ТА ФІЛОСОФІЯ ПІДТРИМКИ І РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	157
<b>Табенська Юлія</b> ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	161
<b>Федорова Діна, Кірчу Катерина</b> РЕАЛІЇ І ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	164
<b>Хитрова Ольга</b> РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	169

*СЕКЦІЯ III. Транскордонне співробітництво: готельно-ресторанний бізнес як комплексна складова туристичної сфери регіону*

---

<b>Балджи Марина</b> ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ОДЕЩИНИ У ВІЙСЬКОВИЙ ПЕРІОД	173
<b>Верстяк Оксана</b> РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	176
<b>Гищук Роман</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ УКРАЇНИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ	179
<b>Кифяк Василь</b> АДАПТАЦІЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ: ВІД ТРАНСКОРДОННОЇ СПІВПРАЦІ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	183
<b>Круглянко Андрій, Глевчук Вікторія</b> ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ	187
<b>Мартинюк Веронія</b> КООРДИНАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАКЛАДІВ ВЕТ ОСВІТИ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У ПЕРІОД ВІЙНИ	191
<b>Скляр Георгій</b> КООПЕРАТИВИ В ТУРИЗМІ ТА РЕКРЕАЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ	194

*СЕКЦІЯ IV. Фінансово-економічне та обліково-аналітичне забезпечення ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції*

---

<b>Багрій Конон</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	199
<b>Вудвуд Вікторія, Дробот Катерина</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	204
<b>Канцедал Наталія, Лега Ольга, Черненко Ксенія</b> МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	209
<b>Лега Ольга, Яловега Людмила, Прийдак Тетяна</b> КОМПЛЕКСНІСТЬ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	213

<b>Маначинська Юлія, Євдошак Володимир</b> ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ БІЗНЕСУ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ	217
<b>Мустеца Ірина</b> ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	221
<b>Петлін Ірина, Івасюта Юрій</b> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	225
<b>Петлін Ірина, Попруга Віталій</b> УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	229
<b>Рошило Віолетта</b> ТУРИСТИЧНИЙ ЗБІР ЯК СКЛАДОВА ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	234
<b>Столяр Людмила, Рилєєв Сергій</b> ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	238
<b>Томнюк Тетяна</b> ТУРИСТИЧНИЙ ЗБІР: ОСОБЛИВОСТІ СПРАВЛЯННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	242
<b>Чорновол Алла</b> ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	246

*СЕКЦІЯ V. Іншомовна комунікативна компетентність  
фахівця сфери гостинності*

---

<b>Вдовічена Ольга, Полянко Галина</b> ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК КОМУНІКАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	250
<b>Hnatyschena Iryna</b> DIE ROLLE DER SPRACHKOMPETENZEN IN DER HOTELLERIE UND IM TOURISMUS	255
<b>Зінченко Віктор</b> ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	258
<b>Ореховський Вадим</b> ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	261



**Надія Ведмідь**, д.е.н., професор,  
Державний торговельно-економічний університет,  
**Маргарита Бойко**, д.е.н., професор,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

## **ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС: РЕАЛІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ**

Розпочата росією війна завдала важкого удару українській економіці, наслідками якої є не лише великі людські втрати, але й значні збитки інфраструктури та секторів економіки. Після 24 лютого 2022 року більшість українських бізнесів та підприємств, зокрема готелі та ресторани, зіткнулися з невизначеністю щодо дій в умовах війни. В умовах війни прибутковість на вкладені кошти в середньому по країні зменшилася з 11% до 8–9%. У Київській школі економіки підрахували загальні втрати українських підприємств від війни. За оцінками фахівців, загальна сума прямих збитків підприємств (включно з державними) складає 13 млрд дол., а загальні непрямі збитки оцінюються у понад 33 млрд доларів. Для відновлення підприємств же потрібно майже 25 млрд дол.

Що стосується готельного бізнесу, то з 24 лютого туристичний потік разом з авіа- та залізничним сполученням зупинився. Значна кількість персоналу втратила можливість бути присутніми на робочих місцях або виїхала за кордон. Через військові дії зменшилася пропозиція на готельному ринку України, зокрема окупація територій узбережжя Чорного і Азовського морів спричинила призупинення діяльності або руйнування готелів. Потік біженців збільшив попит на проживання у західних регіонах нашої держави.

Нині український бізнес поступово відновлює роботу.

Принаймні про це свідчать результати досліджень, які щомісячно проводяться в рамках Європейської Бізнес-Асоціації. Згідно з результатами опитування, у повному обсязі працюють вже 47% компаній. 50% підприємств працюють з певними обмеженнями або частково. Серед таких компаній 37% обмежили географію присутності, 17% працюють онлайн, а 16% були вимушені закрити частину офісів, торгових точок.

Аналітичні дослідження ринку готельних послуг свідчать, що попри збитки, яких зазнала туристична галузь України через війну, за перші шість місяців 2022 року сума туристичного збору склала 89 млн 420 тис. грн, що майже на 28,8% більше від аналогічного періоду 2021 р. – тоді до бюджету надійшло 69 млн 453 тис. грн. Суттєве зниження туристичних зборів зафіксовано на територіях, де велися чи ведуться бойові дії, а також на окупованих. У Миколаївській області розмір туристичного збору зменшився на 63%, у Луганській – на 60%, у Сумській – на 48%, у Херсонській – на 46%, у Запорізькій – на 41%.

За підрахунками ДАРТу, через повномасштабне вторгнення росії надходження до державного бюджету від туристичної галузі скоротилися майже на 26%. Попри це найбільше податків у першому півріччі сплатили готелі та санаторії – майже 461 млн грн. На 39% зросли надходження від діяльності пансіонатів та гуртожитків, які використовувались як прихистки для ВПО. Частка сплаченого податку від діяльності турбаз, кемпінгів, дитячих таборів відпочинку зменшилася на 59%.

До ТОП-5 лідерів за сплатою туристичного збору увійшли місто Київ та 4 області. Столиця поповнила свій бюджет більше ніж на 20 млн грн. Найбільший ріст порівняно з аналогічним періодом в 2021 році зафіксовано у Львівській області – 193%. До бюджетів громад цього регіону надійшло 19 млн 774 тис грн. В Івано-Франківській області сума турзбору зросла 76,4% і склала 9 млн 47 тис. грн. Закарпатська область заробила 8 млн 872 тис. грн турзбору, що на 144% більше ніж за аналогічний

## ДОПОВІДІ

---

період торік. Київська область за перші шість місяців поточного року сплатила до бюджету 4 млн 694 тис. грн. Це на 23% менше, ніж за перше півріччя минулого року. Найбільший приріст за перше півріччя 2022 року зафіксований у семи областях, шість з яких знаходяться на заході України. Найбільший ріст порівняно з аналогічним періодом в 2021 році, крім вищезазначених Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей, зафіксовано на Тернопільщині – 145%, Хмельниччині – 116%, Кіровоградщині – 105%, та у Чернівецькій області – 103%. Протягом 2022 року завантаженість номерів готелів коливалася від 22 до 58%.

Аналізуючи структуру споживачів готельних послуг, встановлено, що у 2022 р. попит у готелях західних регіонів України формували міжнародні компанії та дипломатичні місії, які релокувалися в безпечніші регіони. У південних та центральних регіонах України 70% гостей становили внутрішньо переміщені особи.

Експерти готельного бізнесу визначили основні втрати, які понесла галузь української гостинності з початку війни:

1. *Відбулося замороження ділового туризму.*

2. *Трансформація потоків туризму*, оскільки спостерігається багатомільйонна міграція населення всередині держави. Тимчасово переміщені особи становлять основний сегмент споживачів в готелях. Масовий виїзд громадян України за кордон не пов'язаний із туристичною метою.

3. *Занепад курортних готелів.* Війна зруйнувала роботу курортних готелів майже на 90%. Значна частина морського узбережжя замінована та не придатна для відпочинку.

4. *Скорочення та відтік кадрів.*

Визначаючи пріоритети відновлення готельного бізнесу, то слід зазначити, що зростання попиту в західних областях країни стимулювало забудовників відновити зведення об'єктів, яке призупинилося на початку війни та розпочати нові. Швидкість

відновлення галузі залежить від тривалості бойових дій та рівня міграції українців за кордон, оскільки 99% гостей готелів – громадяни України, 1% – іноземні журналісти, волонтери, військові та представники міжнародних організацій. Через замінованість й потребу у відновленні інфраструктури готельного бізнесу, на найближчі 5–10 років популярними DESTИНАЦІЯМИ будуть Карпати, зокрема Буковель та західні області. Незважаючи на це, готельний бізнес залишається привабливим об'єктом інвестування.

Для ефективного відновлення вітчизняної сфери гостинності Україна може скористатися досвідом таких країн, як Хорватія та Боснія і Герцеговина. Війна Хорватії за незалежність відбувалася з 1991 по 1995 роки. Однак після закінчення воєнних дій країна обрала вдалу стратегію з відновлення туризму, а саме: гнучка цінова політика на авіаквитки та проживання; відновлення рекреаційного туризму; запуск круїзних маршрутних турів. Завдяки прийнятим заходам, у 2017 році Хорватію відвідали близько 15 мільйонів туристів. DESTИНАЦІЯ «Хорватія» став достойним заміником відпочинку у Греції.

Доцільно також звернути увагу на досвід Кіпру, який став одним із найпопулярніших туристичних напрямків після етнічних конфліктів між грецькою та турецькою громадами. Траєкторія рекламного туризму на Кіпрі була подібна до Хорватії: визначення головних переваг туризму – масова реклама в інших країнах. Не менш відомий приклад відновлення сфери туризму продемонстрував Ізраїль, який зберіг свій туристичний статус під час постійних воєн з Палестиною.

Позитивним прикладом активізації туристичних потоків є меморіалізація, використана у місті Сараєво, яке постраждало у війні (з 1992 по 1995 рр.). Туристичні магніти – це меморіали героям та пам'ятники загиблим дітям, пошкоджені фасади будівель. Туристи мали можливість дізнатися про воєнні події та наслідки військових агресій.

## ДОПОВІДІ

---

Аналізуючи досвід вищезазначених країн, зазначимо, що задля відновлення позиції на післявоєнному туристичному ринку доцільно використати наступні перспективи:

- вивчення досвіду закордонних партнерів щодо розвитку освітнього (історичного) туризму, оскільки у туристів буде бажання ознайомитися з пам'ятними маршрутами та відвідати повоєнні символічні місця, щоб побачити жакливі події, які відбувалися в Маріуполі, Бучі, Ірпені, Харкові та інших містах і селах під час агресії росії;

- відновлення ділової та бізнес-активності в контексті посилення інтеграції бізнесу, науки та освіти як важливого фактору відновлення національної економіки та загального розвитку суспільства;

- залучення іноземних інвестицій, наповнення фондів для відновлення України та створення конкретних програм і стратегій відновлення.

- забезпечення співпраці між країнами для підтримки сфери туризму та гостинності;

- колаборація на всіх рівнях між національними та місцевими органами влади щодо створення фондів для відновлення туризму, розробки програм пільгового кредитування, взаємодії науково-освітніх, підприємницьких та суспільних кіл для забезпечення надходження інвестицій;

- визначення представниками бізнесу завдань для науково-освітньої сфери для урахування під час підготовки кадрів та плануванні наукових розробок;

- активізація євроінтеграційних заходів, а саме продовження гармонізації законодавства України з нормами ЄС, сприяння та підтримка національному бізнесу у виході на європейські ринки та перемовини зі світовими готельними мережами щодо їх входження в національний ринок готельних послуг.

### Список використаних джерел:

1. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>
2. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika>
3. Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samy-e-rkie-vremena-v-peredi-proishodit-turizmom-1657645856.html>
4. Турзбір в Україні за перші чотири місяці 2022 року зріс на 65%. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turzbir-v-ukrayini-za-pershi-chotiri-misyaci-2022-roku-zris-na-65>
5. Через війну надходження до держбюджету від тургалузі скоротилися на 18%. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/chez-viynu-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turgaluzi-skorotilisya-na-18>
6. URL: [blog/chez-viynu-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turgaluzi-skorotilisya-na-18](https://www.tourism.gov.ua/blog/chez-viynu-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turgaluzi-skorotilisya-na-18)
7. Як війна в Україні вплинула на європейський туризм? URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/yak-viyna-vukrayini-vplinula-na-ievropeyskiy-turizm>
8. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>
9. <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/>
10. Моца А.А., Шевчук С.М., Серета Н.М. Економіка та суспільство. 2022. Вип.41. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні - [https://tourlib.net/statti\\_ukr/moca.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/moca.htm)
11. URL: <https://ain.business/2022/10/18/ukrayinskyj-gotelnij-biznes-praczuuyena-2-3-doslidzhennya/>
12. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turzbir-v-ukrayini-za-pershe-pivrichchya-2022-roku-zris-mayzhe-na-29>

**Иван Тошев**, председател на контролния съвет на Националното сдружение на малкия и среден бизнес в България, България

### **ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ В РАБОТАТА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ЗА НАСТАНЯВАНЕ ОТ ОПИТА НА БЪЛГАРСКИТЕ ХОТЕЛИ**

Иновативния модел на управление на туристическата оферта от страна на хотела е експериментиран в ограничен брой български хотели, непосредствено преди пандемията, която прекрати експеримента.

Наричам го иновативен, защото не е широко разпространен нито в България, нито в Украйна. Моделът е кръстоска между „рецепционен модел“ и „модел за управление на туристическата дестинация“. Той е чудесен инструмент за това - всеки хотел да се съобрази с няколко от основните тенденции в туризма, които ще коментирам по-късно и да премахне много от стреса на индивидуалните туристи, който идва от трудното планиране.

### **Представяне на модела**

*От каква презумпция изхождаме?*

Основната причина туристите да посещават даден район/туристическа дестинация не е хотелът, а атракциите/преживяванията, предлагани в близост до хотела. На туристите трябва да се предлагат много примамливи възможности да останат по-дълго и да участват в повече дейности.

Предлагането на голямо разнообразие от развлечения/преживявания увеличава търсенето на основните услуги (настаняване, храна, търговия на дребно, транспорт), от които хотелът получава основната печалба и които са икономическите двигатели на хотелиерския бизнес.

Като им се предложи персонализирано изживяване пътуващите ще се мотивират да добавят развлечения/преживявания, за да удължат пътуването си. Персонализирането не може да стане за масовите групи, организирани от туроператори, а за малки групи от познати помежду си хора.

Атракциите обаче обикновено не „принадлежат“ на хотела и за да ги предложи на туриста, хотелиерът ги „закупува“ от „собственика“/„собственика“ на атракцията.

*Какъв е характерът на модела?*

Всяка атракция/преживяване е отговорност на друг субект – ние го наричаме „собственик на атракцията“. С него хотелиерът договаря цена, от която собственикът на атракцията му прави отстъпка.

„Собственикът на атракцията“ организира атракцията по заявка на собственика на хотела, като я анимира лично или я предоставя на друг, но носи отговорност за нея и получава цена за нея. Собственикът на хотела определя наличните атракции/преживявания в района.

Продава ги чрез туроператори или директно, приема заявки, следи собственикът на атракцията да си върши добре работата.

Той може също да иницира и подкрепи разработването на някои специфични атракции/преживявания, да подпомогне атракцията, сценария, мерките за безопасност, предоставянето на помощни материали, логистиката.

Когато хотелиер е иницирал и съществено подкрепил „създаването“ на атракции/преживявания, в замяна на вложените усилия и пари:

- определя изисквания/стандарты за управлението им, за да може да ги продава

- задължава бенефициента на неговата подкрепа да не продава на друг клиент на цена, по-ниска от цената, която продава на вашия спонсор.

#### *Последователност на действията*

Хотелиерът изготвя подробен списък със забележителности/преживявания в района.

От описаните забележителности/преживявания групата избира това, което желае. От техните желания се съставя индивидуална туристическа програма (кошница с впечатления), по която се калкулира пакетната цена.

Изчислението се извършва "ръчно", чрез примитивна таблица (може да се конвертира в WEB инструмент).

Пътуването се планира, в следната последователност:

- Подробен списък с атракции/преживявания се предоставя на представителя на групата.

- Групата отбелязва забележителности/преживявания от които се интересуват.



## ДОПОВІДІ

---

---

- Хотелът праща подробна информация за отбелязаните атракции/преживявания.

- След като прегледат подробностите, групата потвърждава кои дейности/преживявания трябва да бъдат оставени в тяхната количка за пазаруване.

- Хотелът изчислява времето и цените на потвърдените от групата дейности/преживявания и създава подробно описание (график) и цена на пакета, които групата приема или не приема. Използва се собствен инструмент (разработен на Excel), който взема предвид времето и цената, помагайки на хотелаера бързо да събере пакета.

- Ако предложения пакет не се приема, се съгласуват с групата изменения.

По време на експеримента, съгласуването с туристите ставаше чрез комуникация по електронна поща, социални мрежи или по телефона. Сега разработваме софтуер за он-лайн комуникация.

### *Цена*

Цената на пакета е сумата от цените на елементите без надценка. Хотелът трябва да генерира разходи и печалби за сметка на отстъпките на доставчиците от цените на основните услуги, включени в пакета.

Преговорите за отстъпки се провеждат предварително и се формализират с договори.

### *Изводи от практиката*

Особеността е, че не се предлагат готови маршрути, а се съставят "ad hoc", като се вземат предвид желанията на групите, има своите последствия:

- Много често тези пожелания започват с печено агне и завършват с пълнен сом, минавайки през дегустация на домашно вино. Опитваме се, но не винаги е възможно да включим някои характерни забележителности на дестинацията между две храненияя.

- Всеки път правим таблица с подробно описание (график) за всяка конкретна заявка. Маршрутите на някои две групи не съвпаднаха.

- Обикновено основните доставчици на услуги са аматьори. Имат непрофесионален манталитет (небрежност, спекулативно отношение към работата) и това изисква сериозна подготовка.

- Когато все още не е създадена стабилна организация, първата година "приятелски" групи се канят да споделят евентуални критики и коментари от хотела, за да коригират пропуските, а не с целия свят да наказват. Ако всичко върви добре, туристическият продукт се демонстрира на туристически изложения, чрез сайтове и по всички известни начини.

### **Тенденции в туризма, за съобразяване с които моделът е подходящ**

#### **Хората планират по-продължителни пътувания**

1. Заради наказанието наречено „зима“ пътниците са готови да се „скрият“ от собствената страна в продължение на седмици или дори месеци на място, където да живеят **в по-топло време**.

Този стил "зимен сън" го откриха дигиталните номади, които имат по-голяма гъвкавост да изчезнат за период от седмици, без да ползват официален отпусък.

2. Заради нарастващите разходи, пътниците търсят дестинации „повишаващи стойността“ на тяхното евро. Като водят по-дълго по-евтин начин на живот, да смекчат кризата с разходите за живот.

#### **Все повече се увеличават феновете на забавление от типа „предизвикателство“**

Знаете, че има два начина да се забавлявате?

Типичният, тип I, хедонистичен стил е нещо просто и приятно в момента (слънце, плаж, плуване, сладолед, вино).

Забавлението от тип II е съвсем различно. То включва чувство на предизвикателство и дори потенциално страдание в момента.

Може да се почувстваш ужасно, докато го правиш, като изкачваш планина в студена зимна нощ или бягаш 100 километра, но когато свърши, паметта ти изтрива ужасните части и бихте го направили отново – за забавление, разбира се.

Данните показват [1], че летовниците настояват да имат малки дози забавление тип II, дори на по-традиционна почивка: например, катерене на връх близо до хотела, опитване на ледено плуване или трекинг на едnodневна пътека

### **Спалните капсули се превръщат в сериозна тенденция за пътуване**

Някой хотелиери приемат тези спални капсули за конкурентна заплаха. Ние, за разлика от тях смятаме, че те са добра възможност за хотела да предложи тази опция.

Защото независимо от физическото място на разполагане на леглото, за да се предостави услугата „настаняване“ се изисква инфраструктура, лицензи, обучен персонал, „know-how“, които хотелът има.

### **Все по-голяма част от пътниците желаят да оставят по-лек отпечатък върху планетата**

Според проучване на Ipsos [2], 50% от пътуващите твърдят, че въглеродните емисии и вариантите за компенсирание ще бъдат взети предвид при резервирането на ново пътуване.

За останалите отпечатъкът също е важен, но не са готови да плащат повече за него.

Всички обаче предполагат, че за въглеродния отпечатък ще мисли туроператорите.

Те, обаче не желаят да губят клиенти и рядко предлагат възможности за бавно пътуване (без полети), като влакови и фериботни връзки въпреки, че пътуването с влак може да намали отпечатъка ни с до 90% в сравнение с летенето на същото разстояние.

Това увеличава процента туристи, които планират индивидуални пътувания без туроператор Хотелът може да помогне на тези еко-мислещи туристи да оставят по-лек отпечатък върху планетата, като:

- покаже възможностите за логистика с по-ниски въглеродни емисии - от железопътни маршрути през Украйна до пътувания с влак и ферибот;

- предостави въглеродни калкулатори, за да видят те, каква разлика правят, като пътуват с влак или плават, а не летят до хотела;

- помогне на туристите с електромобили да планират маршрута си така, че да има налични точки за зареждане по пътя.

Ако хотелът направим пътуването без полети привлекателно за някого, може да загуби туроператора, но ще спечели хотела.

### **Растат спонтанните пътувания**

Пътуващите искат да превърнат идеите си в планове за пътуване бързо, лесно и в последната минута. Понеже планирането бе трудно и непредсказуемо при пандемията, хората свикнаха изобщо да не правят планове или да ги правят в последния момент.

Очаква се [3] да продължат това поведение и да решат кога и къде да пътуват малко преди заминаването. Може да се очакват повече резервации в последната минута, а също и по-малко време между заявката за пътуване и резервацията.

### **Списък на източниците:**

1. Thackray L. The top travel trends for 2023. *Independent*. January 03, 2023. URL: <https://www.independent.co.uk/travel/inspiration/top-travel-holiday-trends-2023-b2250686.html>

2. Jong A. The future of tourism in 2023. *Official website Good Tourism Institute*. January 13, 2023. URL: <https://goodtourisminstitute.com/library/good-tourism-trends-2023/#2-1>

3. Bologna C. Why You Should Try Spontaneous Travel In 2023 – And How To Do It. *Huffpost*. January 2, 2023. URL: [https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/reasons-to-try-spontaneous-travel\\_uk\\_63a08589e4b0f4895addbc7c](https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/reasons-to-try-spontaneous-travel_uk_63a08589e4b0f4895addbc7c)

**Марія Паска**, д. вет. н., професор,  
Львівський державний університет фізичної культури  
імені І. Боберського, м. Львів

## **РЕАЛІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Туризм, готельно-ресторанна справа, сфера гостинності, формують обличчя держави як для іноземців, так і для українських відпочивальників. Знаючи свою цінність, свої переваги та сильні сторони, потрібно розвивати і примножувати їх. Важливо, щоб сфера гостинності розвивалась уже зараз, а люди отримували якісні послуги для фізичного відпочинку та емоційного відновлення, оздоровлення й реабілітації.

Проблеми розвитку ресторанного господарства як складової індустрії гостинності розглядалися у працях О. В. Євтушенко, А. Ю. Парфіненко, І. М. Шамара, С. О. Юрченко, Н. О. Нечаюк, Т. Г. Сокол, М. З. Паска, М. І. Філь, Л. О. Шаран та ін.

Враховуючи воєнний стан, кризову ситуацію, готельно-ресторанний бізнес зазнає значних трансформацій, що пов'язані не лише з жорсткими умовами виживання, а й процесом глобалізації та інтеграції світового ринку. За умов, що створились, сфера гостинності та готельно-ресторанний бізнес зокрема потребують впровадження новітніх технологій та науково-технічних досягнень. Але незважаючи на наведені вище проблеми, готельно-ресторанний бізнес є досить популярним, тому має високий рівень конкурентності і відповідно вимагає поліпшення якості обслуговування та урізноманітнення послуг для залучення більшої кількості гостей.

На сьогодні у ресторанному господарстві успішно працюють тільки ті підприємства, які вносять зміни в організацію своєї діяльності, вдосконалюють продукцію, її якість і харчову цінність, рівень обслуговування, ведуть боротьбу за залучення нових і утримання постійних споживачів, шукають найбільш

перспективні сегменти і намагаються задовольнити потреби споживачів, які постійно зростають.

Останнім часом в Україні з'явилися так звані вільні або креативні простори, які часто називають себе «коворкінгами», «некафе» або «smart safe». Вони можуть розташовуватися в центрі міста або в офісних центрах. Основна концепція таких закладів - безкоштовно все, крім часу. Ці заклади працюють за системою «все включено» (відвідувач платить не за їжу та напої, а за час) і є нерухомістю нового формату, яка спеціально пристосована для фрілансерів, стартаперів, IT-підприємців та маркетологів. Коворкінг - це модель роботи, коли працівники залишаються вільними і незалежними, і використовують вільний простір для своєї діяльності. Займатися своїми справами вони можуть у коворкінг-центрах або у креативних просторах, винайнявши робоче місце на місяць, день або декілька хвилин.

З появою в Україні традиції повноцінного сімейного відпочинку почали активно розвиватися замиські ресторани, особливо на ключових трасах. Формат замиських ресторанів передбачає: ресторан, готель на 15-25 номерів (одна будівля або будиночки), мангал, дитячий майданчик, звіринець, басейн, автостоянка. 2023 рік буде роком виживання для ресторанного бізнесу. Про ріст, масштабний розвиток нема чого і думати принаймні до осені. За цей час зачиниться ще близько 10% закладів. Виживуть успішні та гнучкі, які вчасно змінять формат, ціни чи локацію. За 2022 ріст цін у ресторанах склав 30-40%, що співпадає з цифрами росту продовольчих цін. Це звузило коло споживачів для більшості закладів і додало популярності вуличним дешевим точкам. З'явилась нова цікава аудиторія - військові. Якщо потрапляють до ресторану, їдять багато, люблять м'ясо, не капризують.

Найбільш популярними форматами у 2022-2023 рр. є: шаурма, стріт-фуди, пивні точки, ресторани-коворкінги, кав'ярні, пекарні, заклади біля дому, dark kitchen, доставка,

## ДОПОВІДІ

---

---

напівфабрикати, кулінарія та щось особливе – емоції або просто проста смачна їжа.

Отже, підводячи підсумки, можна стверджувати, що на сьогодні діяльність підприємств готельно–ресторанного бізнесу здійснюється в складних політичних та соціально–економічних умовах. Значно посилюється рівень конкуренції, що змушує підприємства звертатися до новітніх технологій та впроваджувати інновації у власне виробництво.

### **Список використаних джерел:**

1. Басюк Д. І. Здобутки, проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Київ, 29-30 жовтня 2012 р. Київ: НУХТ, 2012. 409 с.
2. Кукліна Т. С. Гастрономічний туризм на туристичному ринку України. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kuklina.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kuklina.htm).
3. Паска М. З., Радзімовська О. В., Сенік М. Я. Територіальна організація ресторанного туризму Львівщини. *Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі : матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф.* Київ : НУХТ, 2021. С. 137-138.
4. Стещенко Д. О., Парфіненко А. Ю. Гастрономічний туризм як чинник розвитку туристичної сфери України. *Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції*. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2018. С. 239-241.

**Марія Кулик**, к.е.н., доцент, докторант,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ,  
Kirkland Research, Університет ім. Марії Склодовської-Кюрі,  
м. Люблін

## **ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС: ДОСВІД ПОЛЬЩІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Польща приєдналась до ЄС з 1 травня 2004 року. Завдяки інтеграції в ЄС туризм у Польщі та інших посткомуністичних країнах став ключовим фактором розвитку економіки цих країн [1; 2].

Географічне розташування Польщі у Центральній Європі

визначає вплив на торгівлю та соціальний розвиток країни. Вплив на економіку також зумовлений не лише особливостями географічного розташування Польщі, але її історично багатоетнічним, багатомовним і мультикультурним характером. З іншого боку, еволюція соціально-економічних структур також вплинула на особливості географічного розташування Польщі. Політично складне географічне розташування Польщі стало фундаментальним фактором її суспільного розвитку [3; 4]. Україна, як сусідня з Польщею країна, на шляху до євроінтеграції серед основних векторів розвитку економіки обиратиме туризм і сферу гостинності.

Важливим фактором, який вплинув на розвиток туризму в Польщі в перехідний період, була необхідність гармонізації польського законодавства із законодавством ЄС. Цей процес передбачав розробку нових підходів до використання результатів наукових досліджень, проведених різними установами щодо громадської думки в Польщі після її вступу до Шенгенської зони.

Надходження коштів ЄС прямо і опосередковано вплинуло на розвиток туризму в Польщі, який отримав вигоду від фінансової підтримки, наданої різними європейськими фінансовими фондами. У 2004-2006 роках проекти, пов'язані з туризмом, в основному фінансувалися в рамках Інтегрованої регіональної операційної програми та Ініціативи Співтовариства INTERREG III, програми стимулювання співпраці між регіонами в Європейському Союзі та за його межами, яка фінансувалася Європейським фондом регіонального розвитку. В той період найбільш актуальними у сфері туризму були такі види діяльності:

- розвиток туризму та культури,
- розвиток туризму в сільській місцевості,
- розвиток туризму на територіях, що перебувають на стадії реструктуризації,
- розвиток туризму на деградованих міських та пост-



воєнних територіях.

З 2007 року найбільш актуальними програмами розвитку польського туризму стали регіональні операційні та інноваційні програми. Особливе значення було приділено регіональним операційним програмам, що стосувалися питань промоції природних ресурсів, захисту та відновлення природної спадщини, покращення якості надання туристичних послуг.

Для України в умовах воєнного стану і повоєнний період вплив фондів ЄС на соціально-економічний розвиток є позитивним, головним чином завдяки підвищенню інвестиційної активності та покращенню ринку праці, а також внутрішньому та зовнішньому балансу економіки. Інноваційні проекти ЄС впливають на рівень та якість життя, зміцнюють конкурентні переваги регіонів, а переважна більшість сприяє зміцненню позитивного іміджу інституцій та громад, насамперед на місцевому рівні [5].

Для посилення ролі України на світовому ринку гостинності варто усунути такі слабкі сторони, як: низький вплив на формування мереж співпраці з приватним сектором та неурядовими організаціями, незначна кількість проектів з високим рівнем інноваційності, недостатня територіальна та функціональна взаємодоповнюваність проектів.

Зі вступом Польщі до Європейського Союзу відбулося регулювання туристичної галузі, в свою чергу приплив коштів з Європейського Союзу створив поштовх для прискореного розвитку внутрішнього туристичного ринку.

Підтримка ЄС України прискорить відновлення економіки і запустить низку економічних процесів щодо її розвитку та довгострокові системні перетворення.

Першочерговим завданням є розвиток інституційного співробітництва, як обов'язкової складової міжнародних зв'язків. Через безпосередню участь у діяльності світових і міжнародних структур усіх рівнів, які мають вплив на розвиток

сфери гостинності, практично налагоджуються договірні відносини, підвищується пізнаваність і посилюється роль України у світовому туристичному середовищі.

Отже, існує нагальна необхідність посилення діяльності українських готельних підприємств у напрямі розвитку співпраці з міжнародними організаціями різних рівнів. Це призведе до можливості використання їхніх організаційно-фінансових механізмів, трансформації бізнес-процесів, підвищення економічної і соціальної ефективності.

### **Список використаних джерел:**

1. Kostiukevych, Ruslan, et al. The impact of European integration processes on the investment potential and institutional maturity of rural communities. *Economics & Sociology*, 2020. 13.3: 46-63.
2. Imamović-Čizmić, Kanita; SABLJICA, Samir. Legal and Politological Aspects of Competition in Bosnia and Herzegovina as a Paradigm of the European Integration Process. *European Integration Studies*, 2020 14: 55-68.
3. Šabić, Dejan; Pavlović, Mila. European Union: Chronology of union idea as a dominant characteristics of European nations. *Glasnik Srpskog geografskog društva*, 2006, 86.2: 89-96.
4. Pavlović, Mila; Šabić, Dejan. Regional approach and types of regional differentiation of the territory. *Zbornik radova-Geografski fakultet Univerziteta u Beogradu*, 2006, 54: 205-218.
5. Sovani, Altaf Husen. What innovations would enable the tourism and hospitality industry in the European Union to re-build? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2022, ahead-of-print.

**Валентина Бандура**, д.т.н., професор,  
Національний університет біоресурсів та  
природокористування України,  
м. Київ

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЙОДОВАНОЇ СОЛІ В ПРИГОТУВАННІ М'ЯСНИХ СТЕЙКІВ**

Генеральна Асамблея ООН у м. Нью-Йорку (США) 1 квітня 2016 р. оголосила Десятиріччя дій з проблем харчування, яке триватиме до 2025 р. включно та спрямоване на мобілізацію заходів щодо зменшення голоду й покращення харчування населення різних країн світу [1]. Одним із засобів профілактики йодної недостатності є використання йодованої харчової солі.

У 2017 р. в Україні затверджено нові норми фізіологічних потреб населення в основних харчових речовинах та енергії (наказ МОЗ України від 03.09.2017 № 1073). Потреба в йоді вагітних і жінок, що годують грудьми, становить 150 мкг (норма вживання здоровою дорослою людиною) та 200 мкг додаткової сапліментації йоду для забезпечення перебігу фізіологічної вагітності й екскреції йоду в грудне молоко під час лактації.

Використання продуктів із застосуванням цієї солі повністю забезпечує необхідне надходження йоду в організм (100–200 мкг на добу). Вартість йодованої солі майже не відрізняється від нейодованої.

Вирішення зазначеної проблеми можна досягти завдяки збільшенню використання йодованої солі в розробках, впровадженню й освоєнню нових технологій і рецептур харчових продуктів. Ліквідація дефіцитних станів і підвищення витривалості організму до несприятливих факторів навколишнього середовища можливі внаслідок систематичного вживання харчових продуктів, зокрема й м'ясних, збагачених йодом.

У працях багатьох вітчизняних і закордонних вчених підіймалися питання йододефіциту, його впливу на здоров'я

людини та шляхи розв'язання цієї проблеми. У праці М.Є. Маменко розглядаються напрями профілактики йододефіцитних захворювань [2]. Про світові тенденції щодо використання йоду з метою профілактики йододефіциту йдеться в роботі М. Gizak [3].

Метою роботи є розробка рецептури й обґрунтування технології виробництва стейків функціонального призначення з використанням солі кухонної йодованої.

Стейк користується попитом серед відвідувачів закладів ресторанного господарства. Видів стейків дуже багато. Основні правила приготування для всіх стейків однакові. Оптимальна товщина стейка з яловичини складає від 2,5 см до 3,5 см, кращий варіант – 3 см. Для приготування стейка, окрім вирізки м'яса яловичини, необхідно мати рослинну олію, сіль, перець і набір спецій. Рослинна олія пом'якшує тонкі м'язові волокна, збільшує теплопровідність і рівномірно розподіляє тепло по поверхні стейка. Найкраще використовувати олію, яка може витримувати високі температури: оливкову або ріпакову. Олія не дає стейку пристати до решітки. Також можна використовувати спеціальні маринади на основі рослинної олії. Звичайно ж, оптимальним є приготування стейка на відкритому повітрі на вугіллі або відкритому вогні. Розроблено технологічну карту з приготування стейка, яку наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Технологічна карта «Стейк у кавовій паніровці»

№ п.п	Назва сировини	Витрати сировини в грамах		Технологічні вимоги до основної сировини та напівфабрикатів
		Брутто	Нетто	
1	Телятина (вирізка)	170	125	Сировина доброякісна відповідає вимогам нормативно-технічної документації
2	Олія рослинна	7	7	
3	Сіль кухонна йодована	5	5	
4	Перець чорний мелений	3	3	
5	Кава мелена	5	5	
6	Сухий розмарин	15	15	
7	Маса смаженого стейка	-	160	
8	Соус	-	50	
9	Гарнір	-	150	
Вихід		-	160/50/150	

Підготовлені порційні шматки товщиною 25-30 мм, нарізані із верхньої частини зачищеної вирізки, злегка відбивають, посипають йодованою сіллю, перцем та сумішшю з кави та розмарину і смажать на сковороді з рослинною олією, нагрітою до 150-180°C, до утворення з обох сторін підсмаженої кірочки. Термін теплової обробки становить близько 15 хв.

Розроблена технологія соління стейків йодованою сіллю дає змогу збагатити готовий продукт мікронутрієнтом та профілакувати йододефіцитний стан населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сайт Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <http://who.int/nutrition/globalnutritionreport/en>.
2. Маменко М. Є. Профілактика йододефіцитних захворювань: що має знати та може зробити педіатр і лікар загальної практики? (Клінічні рекомендації). *Сучасна педіатрія*. 2017. № 2. С. 1-9.
3. Gizak M. Global Scorecard 2016: moving toward optimal global iodine status. URL: [http://www.ign.org/cm\\_data/idd\\_nov16\\_global\\_scorecard\\_2016.pdf](http://www.ign.org/cm_data/idd_nov16_global_scorecard_2016.pdf).

**Valentyna Bandura**, Doctor of Engineering, Professor,  
National University of Life and Environmental  
Sciences of Ukraine, Kyiv

### **APPLICATION OF IODIZED SALT IN PREPARATION OF MEAT STEAKS**

*The increase in the number of diseases of the thyroid gland against the background of deficiency of iodine in the diet of the population of Ukraine determines the expediency of its use iodized salt in the technologies of various products. The technology of making steaks with iodized salt has been modernized.*

**Олена Бозуленко**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ НА БУКОВИНІ**

Гастрономічний туризм є важливим напрямом розвитку туризму в сучасному світі, оскільки він дозволяє мандрівникам не тільки побачити красу місцевості, але і насолодитися традиційною кухнею. Проте нині гастрономічний туризм в Україні не є пріоритетним у туристичній галузі, що пов'язано з недостатнім розвитком туристичної інфраструктури, економічною та політичною нестабільністю в країні, відсутністю державного комплексного бачення країни як перспективної туристичної дестинації; слабкою рекламною кампанією українських туристичних центрів за кордоном, обмеженістю асортименту запропонованих послуг, падінням платоспроможності основної маси населення та ін. Однак багатьом регіонам України притаманні властивості для розвитку цього виду туризму [1].

На Буковині, крім українців, проживає чимало людей інших національностей. Таке багатівікове сусідство та природне взаємопроникнення національних традицій і кулінарних уподобань призвели до створення своєрідної кухні, яка виділяється різноманітністю продуктів, смакових комбінацій і способів приготування страв. Буковина є унікальним регіоном нашої країни, який має різноманітну культурну спадщину та гастрономічні традиції. Чимало буковинських страв заслужено є національною гордістю країни: чинахи, мамалига, бринза, кутя та багато інших [2]. «Буковинська кухня – це коронація і сублимація ландшафтів, культур, поезії, де «дзеркальний короп пряно мовчав п'ятьма мовами» [3].

Але не лише страви роблять Буковину привабливою для гастрономічних туристів, вона znana унікальними краєвидами та природними ресурсами, що забезпечують місцеву гастрономію свіжими та натуральними продуктами: молочна продукція (молоко, сир, бринза, вурда, гусянка); риба (форель річкова, короп); кукурудза; березовий сік; лікарські трави; виноград та продукти їх переробки (сік, вино, оцет); фрукти та ягоди (яблука, сливи, груші, абрикоси, персики, полуниця, лохина) та продукти їх переробки (сухофрукти, повидло, джеми); гарбузи; лісові гриби, горіхи та ягоди; продукти бджільництва; квашена продукція (капуста, яблука, кавуни, гриби, маритури); м'ясна продукція домашнього виробництва, дичина та ін. [4].

Однак, на жаль, цей потенціал ще не повністю використовується. Одним з головних напрямів розвитку гастрономічного туризму є маркетинговий підхід, який передбачає застосування маркетингових інструментів з метою привернення уваги та зацікавленості у гастрономічній продукції та послугах потенційних клієнтів та гостей Буковини.

Перш за все, необхідно створити бренд Буковини як гастрономічного регіону шляхом просування традиційних страв та напоїв, а також популяризації місцевих кулінарних звичаїв. До цього процесу потрібно залучати місцевих виробників, позиціонуючи їхні продукти як екологічно чисті та високоякісні.

Другим кроком є розробка гастрономічних маршрутів на Буковині, які пропонують відвідувачам певні ресторани та кав'ярні, де можна скуштувати традиційні страви; або маршрути, які передбачають відвідування буковинських ринків, фермерських господарств, продуктових магазинів та інших місць, де туристи зможуть придбати місцеві продукти, познайомитись з національною кухнею, звичаями, традиціями приготування та вживання страв.

Третім кроком є проведення цілеспрямованих маркетингових кампаній для просування гастрономічного туризму на Буковині. Ці кампанії повинні включати рекламу у ЗМІ, соціальних

мережах, туристичних сайтах із залученням блогерів і журналістів до написання матеріалів про регіональні традиції та культуру, страви кухні, організацію гастрономічних заходів і фестивалів, ярмарок.

Також доречно використовувати інноваційні технології для розвитку гастрономічного туризму. Наприклад, створення мобільних додатків, які допоможуть туристам знайти найближчі заклади ресторанного господарства, дізнатись про акції та знижки, а ще про історію та особливості місцевих страв і продуктів.

Крім того, актуально створити зручну та інформативну інфраструктуру для гастрономічних туристів, таку як карти місцевих ресторанів, кулінарних турів, музеїв та інших місць, які можуть зацікавити гостей краю. Приміром відвідування ферм та господарств, де можна побачити частково процес виробництва місцевих продуктів, здійснити їх дегустацію, взяти участь у майстер-класах. Іноді один і той же продукт, який виготовляють у різних районах області, дає нам неоднакові смаки. Це пов'язано з певними особливостями географічних ландшафтів, клімату, трави, яку їдять тварини, пропорціями складників та ін., що створює багатство смаків для гурманів.

Зрештою, важливо не забувати про екологічну сторону гастрономічного туризму. Необхідно стимулювати місцевих виробників та рестораторів до використання екологічно чистих продуктів та пакувань, а також розробляти програми збереження природних ресурсів та зменшення відходів.

Застосування цих маркетингових підходів дозволить:

1. Збільшити кількість туристів, які обирають Буковину як напрямок гастрономічного туру, що призведе до зростання доходів для місцевих закладів харчування та інших підприємств, пов'язаних зі сферою гастрономічного туризму.
2. Підвищити популярність буковинських продуктів та страв серед туристів, що стимулюватиме регіональну промисловість розширювати свої виробництва та створювати більше якісних продуктів.



3. Посилити обізнаність туристів про місцеву культуру та історію через їжу та гастрономічні традиції, що викликатиме їх інтерес до інших аспектів культури та історії Буковини.

Отже, гастрономічний туризм на Буковині має великий потенціал і тому ці можливості потрібно реалізовувати шляхом розробки ефективної маркетингової стратегії та створення зручної та інформативної інфраструктури для відвідувачів краю. Місцева гастрономічна культура повинна стати не лише скарбом України, а й популярним напрямком для міжнародних туристів, які бажають насолоджуватися новими смаками та відкривати для себе нові культури та звичаї. Розвиток гастрономічного туризму сприятиме не тільки популяризації буковинських продуктів та страв, а й збільшенню прибутку для місцевих бізнесів та збереженню культурної спадщини.

#### **Список використаних джерел:**

1. Панова І. О. Проблеми та перспективи розвитку гастрономічного туризму в Україні. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 13. С. 196-208.
2. Традиційна кухня України: чим пригощають у різних регіонах. Буковина - чинахи, мамалига і бринза. URL: <https://acc.cv.ua/news/chernivtsi/tradiciyna-kuhnya-ukrayini-chim-prigoschayut-u-riznih-regionah-bukovina---chinahi-mamaliga-i-brinza-15365>.
3. Шкрібляк Микола, Ставчанська Кіра. Смаки Буковини. Гастрономічний путівник традиційної кухні. Чернівці : Видавництво 21, 2022. 416 с.
4. Незвещук-Когут Тетяна. Передумови та перспективи розвитку гастрономічного туризму на Буковині. *Сучасний стан та перспективи розвитку туризму : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (Чернівці, 2-4 травня 2018 р.). Чернівці, 2018. С. 113.

**Olena Bozulenko**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **MARKETING APPROACH TO DEVELOPING GASTRONOMIC TOURISM IN BUKOVYNA**

*Gastronomic tourism in Bukovyna has significant prospects, which are determined by the unique national and local cuisine. Marketing approaches play an important role in the development*

*of gastronomic tourism in Bukovyna and involve promoting local dishes, creating gastronomic routes, developing marketing campaigns, creating informative infrastructure, and more.*

**Тетяна Брикова**, к.т.н., доцент,  
**Ольга Романовська**, к.т.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Особливості функціонування сучасного ресторанного бізнесу вимагають постійного удосконалення системи просування послуг. Одним з дієвих інструментів ознайомлення населення з новими пропозиціями та можливостями є інтернет-маркетинг, який за використання цифрових каналів дає змогу адресно взаємодіяти із цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищі. Грамотне застосування цього інструменту забезпечує життєдіяльність та прибутковість закладів [1; 2]. В умовах кризових ситуацій, які безперервно мають місце у всьому світі четвертий рік поспіль, інтернет-маркетинг надає майже безкоштовні способи просування власного продукту та послуг.

Під час розробки системи антикризового менеджменту важливим є використання різних методів цифрового маркетингу [3]. До них відноситься контекстна реклама – оголошення різних форматів, що з'являються перед користувачами в пошукових системах, на сайтах, у мобільних додатках тощо відповідно до їхніх пошукових запитів, інтересів або поведінки в мережі Інтернет. Це також технологія Big Data – збір, зберігання та аналіз великих обсягів даних для виявлення алгоритму формування ефективних моделей поведінки цільової аудиторії та конкурентів, розробки маркетингових ходів. Використовуючи цю технологію,

заклад ресторанного бізнесу має можливість спрогнозувати поведінку цільових груп, побудувати ефективну маркетингову стратегію. Суттєвий внесок у «розкрутку» бізнесу робить ретаргетинг (retargeting) – рекламні оголошення для цільової аудиторії користувачів, які вже взаємодіяли із закладом ресторанного господарства, а саме відвідували сайт, переглядали меню, починали оформляти замовлення, проте не скористалися послугами. Доцільно звернути увагу на SEO (search engines optimization) – оптимізацію сайту в пошукових системах. Такий метод допомагає підвищити видимість сайту підприємства ресторанного бізнесу за допомогою ключових запитів, наприклад, «кращі ресторани Чернівців», «виїзне обслуговування», «де замовити найсмачнішу піцу» тощо. Використання SEO збільшує відвідуваність сайту і, таким чином, обізнаність цільової аудиторії про сам заклад, його меню та пропозиції.

Інтернет-маркетинг може використовувати різні шляхи та способи просування інформації, залежно від чого він поділяється на: мобільний маркетинг, який реалізується за допомогою мобільного зв'язку та мобільних пристроїв; email-маркетинг – комунікація з клієнтом за допомогою електронної пошти; вірусний маркетинг – особливий вид маркетингу, який передбачає розповсюдження інформації про ресторан його гостями; SMM – соціальний медіа-маркетинг – просування продуктів та послуг у соціальних мережах, блогах, групах, форумах, на популярних платформах, які використовують споживачі Facebook, Instagram, Twitter, фотохостинг Pinterest, ділова соціальна мережа LinkedIn, сервіси мікроблогів Tumblr і Flickr, відеохостинги YouTube і Vimeo, в індивідуальних месенджерах WhatsUpp, Viber і Telegram [4].

Таким чином, існує багато шляхів виправлення складних ситуацій у бізнесі, які останніми роками випробують стійкість власників. Один з них, доволі ефективний, це грамотне використання інтернет-маркетингу. При цьому слід зазначити, що ті компанії, які готові до зустрічі зі споживачем у різних точках

його «шляху», можуть використати цифрові та маркетингові інструменти більш ефективно. А це, безсумнівно, дасть їм змогу перемогти в конкурентній боротьбі на ринку послуг.

### **Список використаних джерел:**

1. Крайнюченко О. Ф., Скулімовська Т. С. Використання інструментів інтернет-маркетингу в ресторанному бізнесі. *Наукові праці Київського національного університету харчових технологій*. 2021. URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31542/1/Article\\_Krain\\_Skul.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31542/1/Article_Krain_Skul.pdf) (дата звернення : 01.04.2023).
2. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 7-12.
3. Mahmood R., Khan S. Impact of Service Marketing Mixes on Customer Perception. *ResearchGate*. 2014. URL: [https://www.researchgate.net/publication/302693269\\_Impact\\_of\\_Service\\_Marketing\\_Mixes\\_on\\_Customer\\_Perception\\_A\\_Study\\_on\\_Eastern\\_Bank\\_Limited\\_Bangladesh](https://www.researchgate.net/publication/302693269_Impact_of_Service_Marketing_Mixes_on_Customer_Perception_A_Study_on_Eastern_Bank_Limited_Bangladesh) (дата звернення : 02.04.2023).
4. Повх О. Особливості впровадження цифрових технологій в маркетингову діяльність підприємства. *Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2021. С. 124–127.

**Tetyana Brikova**, PhD, Associate Professor,  
**Olha Romanovska**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **USE OF INTERNET MARKETING AS A RESTAURANT BUSINESS DEVELOPMENT TOOL**

*The peculiarities of the modern restaurant business operation require constant improvement of the service promotion system and the use of effective tools. One of them is internet marketing. In crisis situations, Internet marketing provides practically free ways to promote your own goods and services. Through the use of digital channels, it enables targeted interaction with target market segments in a virtual and real environment. Internet marketing can use different ways and methods of information promotion. Competent use of this tool ensures the vitality and profitability of restaurants.*

**Анатолій Вдовічен**, д.е.н., професор,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
**Валентина Чичун**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ОСОБЛИВОСТІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У сучасних умовах воєнного стану в Україні більшість закладів готельно-ресторанного бізнесу постала перед новими викликами. Заледве оговтавшись після складних пандемічних років та переходу на нові форми роботи та вимоги щодо організації роботи із дотриманням протиепідеміологічних вимог, заклади готельно-ресторанного бізнесу постали перед новими складними обставинами – введення військового стану. Відповідно до цього виникла необхідність швидкого реагування на зміни – обов'язковість безпечних умов для усіх, зміни соціально-економічного середовища, прийняття нестандартних управлінських рішень, генерації нових оригінальних ідей з метою стабілізації умов функціонування існуючих та підтримки нових проєктів, викликаних новими умовами.

Беручи до уваги усі ці зміни та, як наслідок, вимоги до менеджерів, зокрема до їхніх навиків розробки і реалізації нестандартних, інноваційних ідей і рішень, які забезпечують роботу закладів готельно-ресторанного бізнесу, змінюються підходи до управління загалом, тому вважаємо необхідним визначити нові та актуалізувати уже знайомі методи прийняття управлінських рішень, які сприяли б покращенню ефективності роботи закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Управлінське рішення – це процес цілеспрямованих, логічних і послідовних управлінських дій, які забезпечують ефективну реалізацію управлінських завдань та вибір стратегії і тактики вирішення проблем [2].

Менеджменту закладів готельно-ресторанного бізнесу, беручи до уваги специфіку діяльності таких організацій, доцільно звертати увагу в процесі прийняття управлінських рішень на вимоги, які, в свою чергу, забезпечують виконання поставлених цілей та завдань: наукова обґрунтованість ухвалених рішень, що передбачає відповідність процесу прийняття кожного управлінського рішення на основі достовірної інформації щодо внутрішнього стану та зовнішнього середовища закладу готельно-ресторанного бізнесу; точність викладу, за якої управлінське рішення має бути точним та чітко сформульованим, щоб виконавці могли його результативно виконати. Також важливою вимогою є своєчасність, адже несвоєчасно прийняте рішення може спричинити непродуктивну діяльність та, як наслідок, збитковість.

Основною вимогою щодо процесу ухвалення управлінських рішень в закладах готельно-ресторанного бізнесу є ефективність, яка спрямовує ухвалені рішення в напрямі забезпечення реалізації досягнення визначених цілей за оптимального рівня витрат усіх видів ресурсів, зокрема людських, матеріальних та фінансових.

Водночас, хочемо відзначити, що вибір певної методики та тактики прийняття управлінських рішень залежить від посади, рівня компетентності, суб'єктивних можливостей керівників, їхнього індивідуального уявлення про значущість конкретного управлінського завдання.

Важливим елементом у процесі управління закладами готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану виступають концепції гнучкого менеджменту, оскільки на сьогодні їх функціонування проходить у умовах діджиталізації та стрімкого розвитку технологій. Відповідно, гнучкий менеджмент, як управлінська технологія, цілеспрямовано здійснює управлінський вплив на персонал закладів готельно-ресторанного бізнесу, якість виготовленої продукції та наданих послуг [3].

У складних сучасних умовах та постійних змінах безпекової ситуації в Україні, зовнішнього середовища, міграційних та економічних змін у менеджменту організацій виникає

накопичення завдань та обмеження можливостей для їхньої реалізації, відтак керівнику доводиться приймати рішення щодо першочерговості цих завдань. Одним із методів ухвалення рішення в процесі управління закладами готельно-ресторанного бізнесу є визначення пріоритетності завдань.

Визначення пріоритетності – це ухвалення рішення про першочерговість чи другорядність певних завдань, що дає змогу керівнику працювати тільки над найбільш важливими з них; концентрування уваги на виконанні одного завдання; вилучення справ, які можуть виконати інші; необхідність завершення конкретного завдання. Саме таке вміння визначити пріоритетність завдань в сьогоднішніх умовах дає можливість дотримання запланованих термінів виконання управлінських рішень, підвищує мотивацію підлеглих, зменшує імовірності виникнення конфліктів і стресів. Для чіткого та зрозумілого визначення пріоритетності необхідності ухвалення управлінських рішень рекомендовано використовувати методи АБВ-аналізу чи метод Д. Ейзенхауера.

Застосування методу АБВ-аналізу для ухвалення управлінських рішень в закладах готельно-ресторанного бізнесу можливе при врахуванні наступних закономірностей:

- найважливіші завдання (категорія А), які виконує керівник, становлять приблизно 15% від їхньої загальної кількості. Значущість цих справ для реалізації мети дорівнює приблизно 65%;
- неважливі (категорія Б) припадає в середньому 20% від загальної кількості завдань і також 20% становить значущість цих справ керівника;
- менш важливі та несуттєві (категорія В) становлять 65% від загальної кількості завдань, але лише 15% від значущості всіх справ, які мають бути виконані [1].

Отже, застосовуючи метод АБВ-аналізу, менеджмент закладів готельно-ресторанного бізнесу має спрямовувати свої зусилля спочатку на виконання завдань, які можна віднести до категорії А, щоб за допомогою обмеженої кількості дій забезпечити виконання більшої частини загального результату. Тільки після цього можна виконувати завдання категорії Б, на

які також припадає значна частка загального результату, а потім численні справи категорії В, які забезпечують найменший внесок у реалізацію мети.

За методом Д. Ейзенхауера усі справи розділені за важливістю та терміновістю і передбачають чотири варіанти їх виконання:

1) термінові і важливі справи (потребують негайного виконання самим керівником);

2) термінові, але менш важливі справи (необхідно делегувати підлеглим);

3) менш термінові, але важливі завдання (не потребують негайного виконання, та слід не забувати про них, щоб вони не стали терміновими, їх потрібно повністю або частково доручати іншим);

4) менш термінові і важливі справи (краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим).

Отже, підсумовуючи усе вищезазначене, можемо зазначити, що питання ухвалення рішення є одним з головних в управлінні, в сучасних умовах непередбачуваних викликів та змін кожен керівник стикається із необхідністю творчо підходити до вирішення поставлених завдань. Саме тому вважаємо за необхідне менеджменту закладів готельно-ресторанного бізнесу в цей час викликів та нових умов господарювання вносити певні корективи в процес прийняття управлінських рішень, застосовуючи розглянуті застосовувати управлінсько-організаційні їх особливості. Адже ефективність та системність у прийнятті управлінських рішень є одним із показників ефективної діяльності керівного складу будь-якої організації.

### **Список використаних джерел:**

1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.

2. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.

3. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. 2020. С. 29–34.



**Anatolii Vdovichen**, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi  
**Valentyna Chychun**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

### **SPECIFIC FEATURES OF ADMINISTRATIVE DECISION- MAKING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF WAR**

*In the modern conditions of martial law in Ukraine, most establishments of the hotel and restaurant business faced new challenges. Having barely recovered after the difficult pandemic years and the transition to new forms of work and requirements for the organization of work in compliance with epidemiological requirements, the hotel and restaurant business faced new difficult circumstances - the introduction of martial law. Accordingly, there was a need to quickly respond to changes - the obligation of safe conditions for everyone, changes in the socio-economic environment, adoption of non-standard management decisions, generation of new original ideas in order to stabilize the operating conditions of existing ones and support new projects caused by new conditions.*

**Юлія Гончар**, доктор філософії, ст. викладач,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

### **ДОСТУПНІСТЬ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У ПОВОЄННИЙ ЧАС**

Військова агресія росії в Україні стала причиною безлічі смертей і важких поранень як цивільного населення, так і військовослужбовців [1]. Цивільні можуть отримати статус особи з інвалідністю через серйозні вогнепальні поранення,

отримані цивільними внаслідок обстрілів; через травми внаслідок дії залишених росіянами вибухонебезпечних предметів. Військовослужбовці внаслідок різного роду поранень. Результатом повномасштабної війни є раптове набуття працездатним населенням статусу особи з інвалідністю тимчасово або безстроково.

За даними Державної служби статистики [2], станом на 01 січня 2019 року в Україні налічувалося уже 2,659 млн осіб з інвалідністю, зокрема 110 тис. внаслідок війни 2014 року; у 2020 році – 2,703 млн, зокрема 112,6 тис внаслідок бойових дій, що не припинялись; на 01 січня 2021 року таких осіб налічувалося уже 2,724 млн, зокрема 109,2 тис. внаслідок війни. Дані Держстату замовчують зміни у кількості осіб з інвалідністю у 2022 і 2023 році. Однак за даними Міністерства у справах ветеранів за 2022 рік кількість осіб з інвалідністю серед військовослужбовців зросла на майже 500 тисяч. І через продовження війн, на превеликий жаль, ці числа будуть лише зростати.

Важливо зазначити, що такі люди потребують не тільки державної підтримки і соціального захисту, але й створення належних умов для повернення до повноцінного життя [3]. Одним із аспектів повернення до цілісного життя є відновлення рутинної активності, зокрема відвідування громадських місць, в тому числі – закладів ресторанного господарства. А зважаючи на подальше зростання кількості українців, які, на жаль, отримують інвалідність через повномасштабну війну, розв'язану російською федерацією, питання забезпечення безбар'єрності громадських місць, зокрема ЗРГ, є неймовірно актуальним.

Відповідно, метою цього дослідження постає дослідження ключових аспектів доступності закладів ресторанного господарства у повоєнний час.

Першочерговими завданнями проведеного дослідження є: аналіз існуючого рівня доступності закладів ресторанного господарства для осіб з інвалідністю, визначення стану існуючого нормативного регулювання забезпечення

безбар'єрності та його перспектив, нагальності створення атмосфери рівності у закладах ресторанного господарства.

Чинне законодавство містить нормативні документи, які повинні забезпечити безбар'єрність належного рівня для відчуття рівності, однак на практиці це не так. Більшість із рекомендацій передбачають допомогу третіх осіб у пересуванні осіб з інвалідністю, що не сприяє створенню атмосфери рівності з іншими громадянами. Зважаючи на стрімке зростання кількості осіб з інвалідністю серед постраждалих від повномасштабної війни серед військовослужбовців і цивільних, що супутньо мають проблеми з психологічним станом, критично важливим є забезпечення рівних можливостей з іншими у всіх сферах життя. Певні рекомендації мають стосуватися також тимчасово маломобільних осіб з проблемами опорно-рухового апарату (з загіпсованими кінцівками, на костилях тощо). Відповідно необхідним постає критичний підхід до перегляду нормативних документів щодо облаштування простору ЗРГ з доступністю для усіх без винятку.

Підприємства харчування слід проектувати з урахуванням вимог ДБН В.2.2-25:2009 «Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства)» та прийнятих змін до нього [4; 5]. Згідно з додатком до цього ДБН у ЗРГ, доступних особам з інвалідністю, при обслуговуванні офіціантами мають бути пристосованими для обслуговування відвідувачів на кріслах-колясках не менше 5% кількості місць у торговельних залах, а при самообслуговуванні – до 10 % місць, але не менш одного. Аналізуючи надані рекомендації, бачимо, що, по-перше, заклади з обслуговуванням офіціантами можуть не бути доступними для осіб з інвалідністю, по-друге, у ЗРГ з кількістю місць менше 9 немає потреби організувати місця для осіб з інвалідністю. Натомість, наприклад, у законодавстві США передбачено, що у всіх без винятку типах ЗРГ з кількістю місць 20 і вище, місць для осіб з інвалідністю має бути 5% від загальної кількості місць, а у ЗРГ з кількістю місць менше 20 –

мінімум 1 місце. Таке формулювання є чітким і безпечним і вартом запозичення.

Згідно з вимогами ДБН В.2.2-28:2010 «Будинки адміністративного та побутового призначення» [6], при проектуванні закладів харчування у випадку ускладненого доступу осіб у кріслах колісних до місць харчування в організації передбачається додатково проектування кімнати для приймання їжі площею із розрахунку 1,65 м<sup>2</sup> на кожну особу з інвалідністю, але не менше ніж 12 м<sup>2</sup>. Ця норма знову ж таки акцентує увагу на специфічності потреб осіб з інвалідністю, відокремлює їх від решти громадян.

Згідно з чинним ДБН В.2.2 – 40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» [7], прийнято деякі норми, що відносяться до ресторанної сфери. Зокрема, у п.7.2.19 вказано, що у ЗРГ місця за столами для осіб з інвалідністю повинні бути розташованими поблизу від входу й евакуаційних виходів, але не у прохідній зоні. Однак не деталізовано принципи організації доступу до туалетних кімнат чи прилавоків відносно місць, відведених для таких осіб. У новому документі наведено три різних схеми організації простору навколо рестораних столів, однак не деталізовано у тексті вимоги, що дає можливість власникам ЗРГ для маневру. Згідно з новим ДБН, у туалетах загального користування (окремо для чоловіків і жінок) слід передбачити універсальну кабінку з можливістю заїзду і маневрування в ній осіб з інвалідністю, які пересуваються кріслом колісним. Проте не врегульовано кількість туалетних кімнат і їх склад у ЗРГ різної потужності і типу з урахуванням потреб осіб з інвалідністю. Цим документом також не врегульовано конфігурацію та вимоги до форми і розмірів столів для осіб з інвалідністю, вказано тільки обмеження по висоті – не вище 0,8 м.

На жаль, неможливо знайти жодного ЗРГ, де б за місцем, призначеним для осіб з інвалідністю, не було стільця чи крісла, яке необхідно прибрати працівнику закладу, привернувши увагу персоналу і усіх відвідувачів закладу, що власне робить

психологічно дискомфортним перебування осіб з інвалідністю у ЗРГ. Адже, ставлення до людей з інвалідністю, як до осіб, яким необхідна винятково опіка – це пережиток минулого. Більшість закладів встановлюють двері, які за своїми параметрами неможливо або проблематично відкрити самостійно не тільки особам у колясках, а й маломобільним. Попри наявні вимоги для розмірів пандусу, навіть ті заклади, які їх дотримуються, зазвичай намагаються зекономити на матеріалах, роблячи небезпечним використання пандусів за несприятливих погодних умов.

Отже, внаслідок повномасштабної війни стрімко зростає кількість осіб з інвалідністю, серед яких в Україні більш як 1,5 млн перебувають у працездатному віці [3]. Відтак інтеграцію українців, які отримали інвалідність, у суспільство і створення можливостей для їхнього подальшого активного життя важко переоцінити, щоб надати особам з інвалідністю можливість вести незалежний спосіб життя й усебічно брати участь у всіх аспектах життя. Для цього треба удосконалювати існуючі нормативні документи з облаштування ЗРГ для осіб з інвалідністю та маломобільних осіб.

### **Список використаних джерел:**

1. Інвалідність внаслідок війни: які пільги є у цивільних і як їм оформити статус особи з інвалідністю. *Медійна ініціатива за права людини*: [веб-сайт]. 2023. URL : <https://mipl.org.ua/invalidnist-vnaslidok-vijny-yaki-pilgy-ye-u-czyvilnyh-i-yak-yim-oformyty-status-osoby-z-invalidnistyu/>
2. Соціальний захист населення України у 2021 році. Статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2022. С. 122.
3. Адаптація робочих місць для людей з інвалідністю. Українська правда: [веб-сайт]. Київ, 2023. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697696/>.
4. ДБН В.2.2 - 25:2009. Будинки і споруди. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства). Київ, 2020. 13 с.
5. Зміна №2 ДБН В.2.2 - 25:2009. Будинки і споруди. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства). Київ, 2010. 85 с.
6. ДБН В.2.2-28:2010. Будинки адміністративного та побутового призначення. Київ, 2011. 52с.
7. Створене посилання: ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель і споруд. Київ, 2018. 71 с.

**Yuliia Honchar**, PhD, Senior Lecturer,  
State University of Trade and Economics, Kyiv

## **ACCESSIBILITY OF RESTAURANT ESTABLISHMENTS IN THE POST-WAR TIME**

*As a result of the full-scale war, the number of people with disabilities increased rapidly. Therefore, there is a need to create equal opportunities for persons with disabilities to enable persons with disabilities to lead an independent lifestyle and participate fully in all aspects of life. The legislation, despite some changes, has shortcomings. To do this, it is necessary to improve the existing normative documents on arranging restaurant business establishments for persons with disabilities and persons with reduced mobility.*

**Iryna Drin**, PhD, Associate Professor,  
**Serhii Rylieiev**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE,  
Chernivtsi

## **FORMATION AND SELECTION OF MARKETING TOOLS IN TODAY'S BUSINESS: THE IMPACT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

The purpose of business is to obtain and retain customers. The major functions of business are marketing and innovations.

The basic objective of marketing is to attract and retain customers in the course of ensuring profits.

The concept of marketing is to achieve corporate goals due better than competitors' satisfaction and prediction of customers' needs. The entire activity of any company aims at providing the highest possible level of satisfying its customers, and the whole staff stands responsible for it, as well as has to share the idea that

this is the only way to succeed [1, p. 15-67].

The selection and development of marketing tools depends on both internal and external factors. It happens so because the information about the potential of the enterprise is necessary to understand and respond to the market. In this way, there arises a so-called direct impact. However, there also exists a reverse impact. The latter lies in the fact that marketing policy exercises its influence on suppliers, intermediaries, consumers, contact audiences, and other market participants, ultimately regulating supply and demand of particular goods in the market.

The consequences of the economic, political, and military disruptions, as well as the loss of territorial integrity have affected most sectors of economy. They have led to the decline in GDP, the reduction in international trade and industry, the decrease in current investments from abroad, capital investment, and research in innovation. Enterprises are moving to economic austerity, which resulted from rising utility tariffs, tax reforms, reduced credit attraction, dependence on export-oriented raw materials, and the subsequent search for cheaper ones, which affects production volumes and makes it impossible to promote innovative development.

In the course of its activities and in the process of interacting with various external factors, enterprises face the following:

- 1) the economic situation in the country: destabilization and crisis phenomena have a negative impact on pricing, innovational, and marketing policies of the enterprise. One of the most significant groups of factors that affect the selection of company's marketing strategy is economic factors, as company's successful functioning directly depends on them. The study of economic environment makes it possible to realize, in which way society creates and allocates its resources. It is obvious that such knowledge is crucial for any enterprise as long as it relies in its activities on the use of resources [2, p. 98];

- 2) the normative-regulatory framework: legal and normative acts, paperwork of governmental agencies, country's taxation policy, the level of governmental support of branches of economy, economic policy of the government, political stability, the level of influence of political forces on the economic policy of the state, etc.;
- 3) political situation: the number of foreign investments, the possibility of strategic planning, and profitable partnership are difficult issues in the countries with unstable system. In Ukraine, there still continues a -declared warl , which requires considerable daily expenses, reduces the investment attractiveness of national economy, and causes -delayedl investments in the military-industrial complex;
- 4) tax policy: a loyal and flexible system of tax rates stimulates and develops the production potential of the enterprise in a pandemic;
- 5) environmental situation in terms of the pandemic: reduction of the share of resource- and energy-intensive technologies. The group of environmental factors includes climatic conditions, availability, accessibility and level of use of natural resources, as well as the development of the state environmental control system;
- 6) scientific and technological progress: its acceleration causes rapid aging of products, their obsolescence, which leads to the search for modern methods of product sales, modification and modernization;
- 7) sales markets: unformed sales markets and an unstable supply chain for innovative products are a huge problem for the company in terms of its further development and profitability in a pandemic. In the group of these factors, it is necessary to consider: the presence and effectiveness of state and commercial institutions in the field of management and regulation of sales markets; the direction of development and formation of the country's or industry's strategy, etc.;



- 8) investments required in times of war and pandemic: in peacetime, the state of investment attractiveness of an enterprise depends on both the overall state of the economy and the mechanisms for stimulating investment and innovation processes;
- 9) competition: in peacetime, it stimulates the company to develop. Successful functioning depends on the actions of competitors, suppliers, intermediaries, contact auditors, and consumers' behavior;
- 10) supply and demand: in times of war and pandemic, the imbalance between these indicators leads to changes in production programs and the state's innovation policy, as well as causes changes in the development of all enterprises;
- 11) specialization and cooperation: the adjacent industries, special zones, in our conditions can create favorable conditions for the formation of specialized industrial districts. Specialization and cooperation contribute to an increase in the technical level of plants, saving raw materials, lower production costs, mass production and the use of streamlined methods of operation. The development of all types of specialization is inextricably linked to the widespread development of cooperation both between enterprises in the industry and with supplier enterprises from other industries. Cooperation is manifested in the formation of intra-industry and inter-industry production and intra-district and inter-district economic ties [3, p. 117]. One of the important elements in choosing a marketing strategy is to identify potential markets and their proximity to the company's own geographical location, so it is necessary to identify a group of geographical factors.

Thus, the formation and selection of marketing tools depends on events in the political and economic environment, as they may be associated with a significant risk to the achievement of the company's marketing goals. This environment consists of laws, regulations of state authorities, requirements of social groups that

influence various enterprises, so it is necessary to distinguish a group of political and legal factors. These factors have a significant impact on the activities of enterprises, limiting and expanding their rights. The study of these factors should focus on finding out how the government and legislative bodies relate to the development of a particular sector of the national economy, what changes in legislation and legal regulation are possible as a result of new legislative acts.

### **References:**

1. Jobber David, Ellis-Chadwick Fiona. Principles and Practice of Marketing. 9th ed. New York, United States: McGraw-Hill, 2020. 831 p.
2. Красовська О. Ю. Управління маркетинговими інструментами промислового підприємства : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2020. 451 с.
3. Трапаїдзе С. М. Удосконалення класифікації факторів впливу на вибір маркетингової стратегії підприємства. *Економіка та управління національним господарством*. 2016. Вип. 5. С. 116–121.

**Лілія Іванова**, к.е.н., доцент,  
Львівський державний університет фізичної культури  
імені Івана Боберського,

**Ольга Вовчанська**, к.е.н., доцент,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів

## **ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Війна змінила буквально все в українському суспільстві. Цілком природно, що споживачі чекають від підприємств адаптованих до сучасних умов нових меседжів, ідей, підходів для задоволення потреб в товарах/послугах. Сьогодні для людей особливо важливо, щоб із ними говорили щиро, розуміли їхні почуття та проблеми. Це змушує підприємства відкласти колишні перевірені маркетингові стратегії і розробляти нові, в яких враховуються

сучасні реалії. В теперішній час, в епоху надвисокої конкуренції, неможливо просто відкрити ресторан/готель і очікувати, що клієнти самі підуть до них безперервним потоком. Спочатку потрібно опрацювати унікальну концепцію, вивчити свою цільову аудиторію та конкурентів, грамотно та планомірно підвищувати впізнаваність бренду та в жодному разі не зупинятися в маркетинговій діяльності.

Пандемія COVID-19 і воєнна агресія росії в Україні зумовлюють неоднозначні процеси в маркетингових стратегіях індустрії гостинності. З одного боку, відбулася стрімка переорієнтація маркетингових стратегій на цифровий формат роботи; з іншого боку, спостерігається протиріччя між інноваційним цифровим маркетингом та традиційними ринковими елементами. Цифрові технології та діджитал-маркетинг продемонстрували свою необхідність та ефективність у реальному секторі економіки в період економічної нестабільності, не менш важливою є і їх роль в готельно-ресторанному бізнесі в умовах пермакризи.

Окремий напрям маркетингу, який поєднує всі інструменти, орієнтовані на пряме залучення клієнтів та підвищення прибутку, отримав назву performance-маркетинг. У wikipedia знаходимо наступне визначення: «Performance-маркетинг — це концепція цифрового маркетингу, у якій покупець заплатить за товар лише тоді, коли стимулюючі дії стосовно нього будуть аналітично обґрунтовані, а результати всіх робіт – виміряні» [1]. Як бачимо, performance marketing (performance-based marketing) — це маркетинг, спрямований на досягнення конкретних, вимірних бізнес-результатів, наприклад, завершення реєстрації, продажів, перехід на сайт, дзвінок до компанії, підвищення трафіку тощо. Інакше кажучи, performance-маркетинг поєднує всі маркетингові дії, результати яких можна чітко виміряти, зафіксувати, порівняти з попередніми періодами та за необхідності скоригувати подальшу маркетингову стратегію, щоб просувати продукт

підприємства ефективніше [2]. Порівнюючи його з класичним маркетингом, спостерігаємо дуже відчутну різницю. На відміну від іміджевих рекламних інструментів, що надають результати, які складно виміряти (зростання впізнаваності, покращання репутації тощо), ефективність перфомансу легко відстежити та підрахувати, використовуючи такі метрики:

1) ROMI (окупність інвестицій) – показник, що демонструє, у скільки разів отриманий чистий дохід перевищує витрати на маркетинг;

2) LTV (довічна цінність клієнта) – це прибуток, отриманий від одного клієнта протягом усього часу роботи з ним;

3) CPA (вартість дії) – схожий на попередній показник, але вимірює вартість залучення користувача, який здійснив цільову дію на сайті: відвідав потрібну сторінку, написав помічнику чату, порівняв товари тощо [3].

Детальніше зупинимося на основних інструментах performance-маркетингу, які доцільно застосовувати у готельно-ресторанному бізнесі в Україні у післявоєнний період:

1. Контекстна реклама – це текстове або графічне оголошення, яке транслюється в пошуковій видачі або на сторінках деяких сайтів та безпосередньо пов'язане з утриманням сайту, на якому вони розміщені. Контекстна реклама готелю чи ресторану – це коротке текстове оголошення, яке показується праворуч і під пошуковим рядком у відповідь на певний запит користувача. Особливо ефективна контекстна реклама готелю/ресторану для інформування і залучення клієнтів за допомогою акцій і спеціальних маркетингових пропозицій (наприклад, «три доби проживання за ціною двох» або «сніданок у подарунок»), позаяк запускається за лічені години. Така реклама особливо вигідна для великих та дорогих ресторанів чи рестораних мереж.

2. SMM (таргетована реклама). SMM, як і медійну рекламу, найчастіше використовують як іміджевий інструмент. Просування

у соцмережах може дати прямі замовлення за рахунок публікації постів, що продають на сторінці компанії, а також за допомогою таргетованої реклами, яка дозволяє транслювати оголошення представникам цільової аудиторії у соціальних мережах. Мета такої реклами найчастіше полягає у лідогенерації, конверсії, продажах за каталогом. Однією з основних цілей використання соціальних мереж у маркетингу є комунікація, яка робить індустрію гостинності доступною для тих, хто зацікавлений у видах послуг, які надаються закладом, і робить їх доступними для тих, хто не знає про ці послуги. Таргетована реклама та SMM-просування соціальних мережах з прив'язкою до геотаргетингу — чудова можливість для ресторану/готелю охопити свою цільову аудиторію і не витратити при цьому значні кошти. Першочергово, це соціальні мережі Instagram, Facebook, Twitter та ін. Акаунт у соціальних мережах дозволяє підтримувати постійний контакт із клієнтами, утримуючи тим самим їхній інтерес до закладу, інформуючи про новини та підвищуючи довіру. Важливою при цьому є регулярна активність, а також правильно обрана тема постів.

3. Email-маркетинг дозволяє побудувати довгострокову взаємодію із постійними клієнтами, стимулювати покупки, проводити перехресні продажі та підвищувати лояльність. Email-маркетинг допомагає збільшувати ROI, LTV та рівень утримання клієнтів. Також email-маркетинг використовують для прогрівання лідів та повернення клієнтів, наприклад, щоб знизити кількість відмов. Розсилки по базі електронних листів здатні щоразу привертати увагу аудиторії до пропозицій ресторану, інформувати про новинки в меню і т.п.

4. Нативна реклама – це реклама, яка сприймається користувачами, як корисний контент, який ні до чого не зобов'язує. Головне у нативній рекламі – формат. Публікація має бути органічною у контексті сайту. Люди не люблять, коли їм продають безпосередньо, і охочіше купують, якщо вважають, ніби самостійно прийняли рішення. Завдання

нативної реклами – непомітно підвести користувача до цього рішення. Основна мета реклами в мережі – це створення позитивного іміджу готельних, ресторанних підприємств, залучення потенційних гостей і перетворення їх на постійних.

5. Mobile-маркетинг у готельному, ресторанному бізнесі відіграє важливу роль в популяризації підприємств. Застосування сучасних інструментів мобільного маркетингу дозволяє збільшити ефективність маркетингової діяльності, підвищити конкурентоспроможність та ринковий потенціал підприємств індустрії гостинності за рахунок постійної взаємодії із споживачами, підвищити їхню лояльність, адаптуючи бізнес до вимог та тенденцій ринку.

6. Ретаргетинг – інструмент, який дозволяє «наздогнати» відвідувачів сайту у соціальних мережах. За допомогою ретаргетингу потенційним клієнтам надають знижку або іншу вигідну пропозицію, щоб мотивувати покупку.

7. Партнерські програми. Партнерський маркетинг передбачає взаємодію з компаніями та лідерами думок для просування бренду та стимулювання продажів. Це співпраця з іншими підприємствами, які не є конкурентами конкретного готелю/ресторану, але часто співпрацюють з потенційними клієнтами. Суть цього виду маркетингу у тому, що партнери передають одне одному заявки від клієнтів за разові виплати чи відсоток від клієнтського чека. У партнерському маркетингу оплату роблять у вигляді відсотка від суми продажу чи фіксованої ставки за N кількість залучених клієнтів. Перевага партнерських програм у тому, що підприємство отримує додаткові заявки, практично не докладаючи зусиль. Основний недолік - не у всіх нішах є можливість знайти підприємство-партнера. Залучення нових клієнтів до кафе та ресторану, готелю – процес комплексний. Взаємопіар з іншим закладом або рекламний пост у популярного блогера може стати потужним поштовхом у просуванні. Головне, щоб цільові аудиторії збігалися. Формат реклами може бути різним:

короткий відгук; розгорнутий огляд; реклама, поєднана із конкурсом, інше. Думки блогерів зараз дуже важливі для аудиторії. І це зовсім не обов'язково має бути блогер-мільйонник. Іноді ефективнішою є співпраця з мікроблогерами (10–20 тисяч передплатників) або навіть наноблогерами (до 10 тисяч передплатників).

Підкреслимо, що у performance-маркетингу всі розглянуті інструменти діють спільно для ключових цілей бізнесу, позаяк маркетингова стратегія та новітнє мислення в цифровому маркетингу зосереджені виключно на виконанні маркетингових заходів.

З розвитком сфери готельно-ресторанного бізнесу відбувається постійна переорієнтація маркетингової діяльності підприємств на нові важелі управління та організації, що закладені в сучасних концепціях маркетингу. Ті підприємства, які в змозі спрямовувати власні ресурси на таку діяльність, завжди будуть лідерами ринку й отримуватимуть надприбутки у довгостроковій перспективі.

Отже, performance-маркетинг в умовах війни і в післявоєнний час є стратегією цифрового маркетингу щодо швидкого та ефективного реагування бізнесу на мінливу поведінку споживачів. Саме використання цієї стратегії дозволить підприємствам готельно-ресторанного бізнесу підтримувати економіку України.

### **Список використаних джерел:**

1. Performance-маркетинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Performance-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення 12.04.2023)

2. Доннік Д. Performance-маркетинг, як ефективна стратегія інтернет-маркетингу для бізнесу в умовах воєнного стану. URL: [https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/3203/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=yperformance](https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/3203/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=yperformance) (дата звернення 12.04.2023)

3. Performance-маркетинг: основні метрики аналізу ефективності. URL: <https://ibs.in.ua/ru/blog/performance-marketynh-osnovni-metryku-analizu-efektyvnosti/> (дата звернення 12.04.2023)

**Liliya Ivanova**, PhD, Associate Professor,  
Lviv State University of Physical Culture  
of Ivana Boberskogo, Lviv  
**Olha Vovchanska**, PhD, Associate Professor,  
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## **EFFECTIVE DIGITAL MARKETING STRATEGIES FOR THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD**

Performance marketing has been studied as an effective digital marketing strategy that allows the hotel and restaurant business to quickly and effectively respond to changing consumer behavior. The advantages of performance marketing compared to traditional marketing tools are determined. It has been established that the main tools of performance marketing that are expedient to use in the hotel and restaurant business in Ukraine are: contextual advertising, SMM (targeted advertising), email marketing, native advertising, mobile marketing, retargeting, partner programs. It is emphasized that in performance marketing, all considered tools work together for key business goals. It is concluded that the use of performance-marketing strategy in war and post-war times will allow hotel and restaurant businesses to support the economy of Ukraine.



**Михайло Логвин**, к. геогр. н., доцент,  
ВНЗУ «Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
м. Полтава

**Марина Мороз**, магістр,  
LCC International University,  
м. Клайпеда, Литва

**Даниїл Логвин**, аспірант,  
ВНЗУ «Полтавський університет економіки і торгівлі»  
м. Полтава

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

Воєнний стан встановлює істотні територіальні і часові обмеження для туристичного сектору, але галузь продовжує працювати у відносно безпечних регіонах.

Попереду новий туристичний сезон і проблеми розвитку туристичної сфери в Україні набувають нових реалій в умовах воєнного стану та наступного післявоєнного відновлення. Можна не сумніватися, що після закінчення бойових дій туристичні маршрути до України і по країні будуть популярними. Тому необхідними є системні дослідження особливостей формування державної політики у туристичній сфері в умовах збройного протистояння. Для цього слід розробити своєрідну -дорожню карту розвитку туризму з точки зору теперішньої і повоєнної інвестиційної привабливості України для управління туристичною сферою.

Однією з важливих причин російської агресії, яка залишається поза увагою, вважається наявність природних ресурсів. Forbs.ua оцінив вартість корисних копалин України у 14,8 \$ трлн. При цьому понад 70% загальної суми припадає лише на три області – Донецьку, Дніпропетровську та Луганську [5].

Непрогнозованим залишається масштаб руйнувань населених місць та інфраструктури, у тому числі туристичної, а

це унеможливило розбудову стратегії розвитку внутрішнього туризму. Так, станом на середину вересня 2022 року Міністерство культури та інформаційної політики верифікувало вже 493 епізоди руйнувань об'єктів культурної спадщини і культурних інституцій. Руйнування зафіксовані на території 14 областей. Найбільше від дій загарбників постраждали релігійні споруди – 166 з них або знищені, або пошкоджені, а 53 з них перебувають на обліку як пам'ятки історії, архітектури та містобудування. Рівень ураження об'єктів коливається від легких пошкоджень до повного руйнування [3].

Як показано в табл. 1, загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України через вторгнення росії станом на лютий 2023 р., збільшилася ще на \$6 млрд і складає \$143,8 млрд (за вартістю заміщення) [2].

Таблиця 1

**Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії\***

<i>Тип майна</i>	<i>Оцінка збитків, \$ млрд</i>	<i>У %</i>
Житлові будівлі	53,6	37,27
Інфраструктура	36,2	25,17
Активи підприємств, промисловість	11,3	7,86
Освіта	8,9	6,19
АПК та земельні ресурси	8,7	6,05
Енергетика	8,1	5,63
Ліси	4,5	3,13
Транспортні засоби	3,1	2,16
Торгівля	2,6	1,81
Культура, туризм, спорт	2,2	1,53
Охорона здоров'я	1,8	1,25
ЖКГ	1,4	0,97
Цифрова інфраструктура	0,6	0,42
Адміністративні будівлі	0,5	0,35
Соціальна сфера	0,2	0,14
Фінансовий сектор	0,04	0,03
<b>Разом</b>	<b>143,8</b>	<b>100</b>

\*Джерело: складено і розраховано за [2].

Сума збитків від руйнувань житлового фонду на рівні \$53,6 млрд (37,27%). Загалом пошкоджено або зруйновано понад 150 тис. житлових будинків, серед яких приватні, багатоквартирні будинки та гуртожитки.

На другому місці за сумою завданих збитків – сфера інфраструктури. За підсумками року війни збитки цієї сфери оцінюються у \$36,2 млрд (25,17%).

У регіонах, що знаходяться у відносному тилу, внутрішній туризм поступово стабілізується, турфірми організують пізнавальні тури у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській та Тернопільській областях. Це короткотривалі виїзні тури, як правило, для внутрішньо переселених осіб. Відновлюються та стають популярними екскурсійні тури до музеїв та замків.

Частина готелів, санаторіїв, курортних баз та інших закладів розміщення використовуються для притулку переселенців із зони ведення бойових дій і наразі не можуть бути повністю задіяні за головним призначенням – отримання прибутку. Більшість готелів і далі функціонують та намагаються пристосуватись до суворих реалій, адаптують приміщення під найпростіше укриття, зводять тимчасові укриття, розробляють план евакуації та протоколи безпеки в умовах воєнного стану.

У таких умовах внутрішній туризм пов'язаний з дозволами та обмеженнями, які діють під час війни у відносно безпечних західних та центральних регіонах країни. Їх повинні враховувати не тільки туристи, а й туристичні компанії. Туроператори та екскурсоводи, які складають екскурсійні маршрути, повинні враховувати, що в разі повітряної небезпеки туристам мають бути гарантовано доступні безпечні укриття.

Туристичні мандрівки необхідно планувати відповідно до дії комендантської години. Саме тому планування відпусток чи відвідин різних локацій має відбуватися з урахуванням цієї вимоги. Звертати увагу на заборони, до яких відносяться прогулянки та екскурсії біля об'єктів критичної чи військової

інфраструктури, проведення масових заходів, відвідування лісів, водойм та гірських маршрутів в різних регіонах України, відпочинок у прифронтових зонах та подорожі по територіях, які знаходяться чи були в окупації [1].

Тобто, майбутнє туристичної індустрії України буде залежати від низки чинників: наскільки довго триватимуть військові дії, масштабів руйнувань інфраструктури та темпів її відновлення, переорієнтації туристичної галузі із виїзного на внутрішній туризм, стабільності і рівнів доходів населення.

Підсумовуючи, відзначаємо, що сфера туризму дуже гостро і болісно реагує на суспільні виклики, спричинені збройними військовими конфліктами і війнами, але формує передумови і можливості для розвитку туризму [4] у нових реаліях.

Віriamo, що після завершення бойових дій наша країна має всі шанси стати популярним напрямком для масового туризму. Специфічними психологічними напрямками, що активно використовуються в туризмі, є ландшафтна терапія, фототерапія, іпотерапія, евдемотерапія, анімалотерапія.

### **Список використаних джерел:**

1. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С. 168–180.
2. Загальні втрати економіки, понесені в ході війни. *Київська школа економіки. Офіційний сайт*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-rik-rovnopomasshtabnoyi-viyni-rosiya-zavdala-zbitkiv-infrastrukturi-ukrayini-na-mayzhe-144-mlrd/>.
3. Кириченко С. Подорожі та війна: якою буде туріндустрія після перемоги. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/>.
4. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Ярмола К. М. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання. *Бізнесінформ*. 2021. № 1. С. 177–184.
5. Ланда В. Війна за ресурси. *Forbs.UA*. 2023, лютий-березень. URL : <https://subscribe.forbes.ua/archive?year=2023>.

**Mykhaylo Logvyn**, PhD, Associate Professor,  
Poltava University of Economics and Trade, Poltava

**Maryna Moroz**, MA,  
LCC International University, Klaipeda, Lithuania

**Danyil Logvyn**, Postgraduate student,  
Poltava University of Economics and Trade, Poltava

## **RENOVATION PROSPECTS OF THE TOURIST SECTOR OF UKRAINE**

*A new tourist season is ahead and the problems of tourism development in Ukraine are taking on new realities in the conditions of martial law and the following post-war recovery.*

*Therefore, systematic studies of the peculiarities of the formation of state policy in the tourism sphere in the conditions of armed confrontation are necessary. For this, some "road map of tourism development" should be found out. The future of the tourism industry of Ukraine will depend on a number of factors.*

**Ірина Лошенюк**, к.т.н., доцент,

**Оксана Зеленюк**, к.е.н., доцент,

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ**

Умови воєнного стану в Україні ставлять нові вимоги щодо роботи закладів ресторанного господарства. Військові дії, які відбуваються на сході країни, спричинили велику міграцію населення на центральну її частину і західні регіони, нестабільна економічна ситуація та запровадження комендантської години значно впливають на діяльність закладів ресторанного господарства. Жорстка боротьба за клієнта та

сегменти ринку змушують керівництво даних закладів вести постійний пошук інноваційних інструментів маркетингу, які враховуватимуть як зміни чинників зовнішнього середовища, так і нові смаки та уподобання клієнтів. Водночас підвищуються вимоги клієнтів не тільки до якості ресторанної продукції, а й послуг, що надаються сферою ресторанного господарства.

Формування ефективного продуктового асортименту, надання різноманітних послуг сервісного характеру створюють можливість клієнтам задовольняти свої різнопланові потреби. Керівництву закладів доводиться докладати значних зусиль, щоб утримати наявних та залучити нових клієнтів, запропонувати якісні страви, сформувати тактичну та гнучку політику ціноутворення, розробляти маркетингові заходи комунікацій та використовувати різні методи стимулювання купівлі продукції. Водночас необхідно прагнути не тільки до пропозиції власної якісної продукції, але й до якості її сприйняття клієнтами, враховуючи, що позитивне ставлення клієнта до певного продукту, послуги чи закладу загалом значною мірою належить до організації та запровадження інноваційних маркетингових інструментів.

Цей процес потребує комплексного вирішення виробничих і торговельних проблем, які пов'язуються з питаннями щодо успішної діяльності закладів на ринку ресторанних послуг. Саме в нинішніх умовах гостро постають завдання забезпечення раціонального ведення справ підприємницької діяльності, які дозволять не тільки виживати даним закладам, а й таким чином організувати своє функціонування, щоб створити всі можливості для стабілізації роботи та майбутнього розвитку. При цьому кожний заклад повинен застосувати всі важелі впливу та так поставити завдання перед працівниками, щоб обґрунтовано підходити до строгого виконання законодавчих актів та правових норм, чіткого планування діяльності та контролю за виконанням програм і стратегій діяльності. Об'єктивна необхідність розповсюдження та застосування інструментів

маркетингу для вирішення задач розвитку діяльності закладів дозволяє знайти резерви в галузі товарного руху, які будуть компенсувати додаткові витрати на задоволення зростаючих вимог клієнтів та підвищення якості їх обслуговування.

Актуальною для закладів ресторанного господарства стала розробка сучасного вебсайту, де клієнт може знайти необхідну для себе інформацію про заклад, його інтер'єр, персонал, який безпосередньо займається виготовленням продукції і т.п. Проте потрібно вміти правильно його вести, щоб показати позитивні важелі закладу, зацікавити цільову аудиторію та залучити нових клієнтів. Фахівці-практики радять використовувати SMM (Social Media Marketing), який ефективно допомагає у просуванні продукції. Необхідно постійно оновлювати як інтер'єр залів обслуговування клієнтів, так і зони їх відпочинку, а також дизайн продукції та її подання.

Важливим інструментом став мобільний додаток, який створює додаткові можливості для клієнтів щодо ознайомлення та попереднього замовлення місця (столика) як у закладі, так і здійснити замовлення з доставкою продукції за вказаною адресою. Тут заклади мають подбати про інтерактивне меню, систему онлайн-знижок, онлайн-бонусів та призів за промокодами. Також заклади обов'язково повинні бути підключені до мережі Інтернет та Wi-Fi. Щораз частіше заклади ресторанного господарства перетворюються в робочі майданчики, що дозволяє клієнтам, поки вони чекають на замовлення, попрацювати, перевірити пошту, почитати новини або поспілкуватися з друзями і близькими.

Сьогодні клієнти активно підключаються та цікавляться новинами, отриманими у різних соціальних мережах. Відтак, надзвичайно важливо закладам мати у них свою присутність, а інформацію подавати відповідно до трендів, де ділитися корисним контентом, підключати рекламу, повідомляти про оновлення у продуктовому асортименті, новинки у сервісі, програмах лояльності клієнтів (знижки, пільги, акції, подарунки

тощо) та іншу інформацію. Цінним для закладів є відмітки у соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, Tik Tok.

Візуальне оформлення в соціальних мережах відіграє головну роль, адже фото й відео є саме тим, що першим бачить клієнт, коли потрапляє на сторінку закладу. Вони мають бути гарної якості та вдало передати всі кольори страви на тарілці. Крім красивих фото й цікавого тексту в дописах, просувати профіль у соціальних мережах можна за допомогою таргетованої реклами. Для реклами краще вибирати дописи на загальні теми: про команду, заклад, популярні страви. Тут важливо зачепити потенційного клієнта. Клієнтам досить знати про заклад або чути рекомендації, але вчасно показана реклама апетитної їжі зробить свою справу і потенційний клієнт прийде до закладу [1].

Набув популярності і такий сучасний інструмент маркетингу, як нейромаркетинг. У свою чергу, поведінкова економіка та сенсорний брендинг сприяють залученню клієнтів новими способами, що викликають емоційні реакції. За рахунок яскравих інгредієнтів та оригінальної подачі нейромаркетинг дозволяє не тільки привабити увагу клієнтів, але й стимулювати до їх купівлі [2].

Останнім часом заклади все більше створюють автоматизованих ботів та широко використовують голосове управління у процесі роботи з клієнтами. Вони виступають підтримкою та розширенням ділових команд у стосунках із клієнтами, замінюючи або доповнюючи операторів підтримки штучним інтелектом (AI) та іншими технологіями автоматизації, які можуть спілкуватися з кінцевими користувачами через чат. Також їх можна використовувати в додатках для спілкування, таких як Facebook Messenger, Telegram, Viber, WhatsApp.

Потрібно також розширити запровадження QR-коду. Він надає унікальну можливість підтримання безперервного зв'язку з клієнтами. За його допомогою заклади мають змогу розміщувати свою візитку, новинки, акції, знижки, різноманітну інформацію про



заклад тощо. Це значно спрощує спілкування і обмін інформацією між клієнтами та закладами, дає можливість зекономити на рекламі. QR-код також допомагає поділитися інформацією у соціальних мережах. Водночас економиться час роботи персоналу на прийом і обробку замовлень, скорочується очікування. Заклад може показати меню, послуги, ціни кількома мовами.

Таким чином, закладам ресторанного господарства потрібно постійно вести конкурентну боротьбу за сегментацію ринку, утримання та пошук нових клієнтів їх продукції та послуг. Ключовим стає запровадження у діяльність таких інструментів маркетингу, які б задовольняли і навіть перевершували очікування цільових клієнтів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Федорова К. 8 порад для SMM ресторану: як ефективно просувати заклад у соціальних мережах. URL: <https://joinposter.com/post/smm-dlya-restorana> (Дата звернення: 04.04.23).
2. Завадинська О. Ю. Інноваційні маркетингові методи підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. URL: <http://surli.li/gsnsp> (дата звернення: 04.04.23).
3. Коваль Л. М., Заячковська Г. А. Маркетингові інновації закладів ресторанного бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(2). С. 128-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2020\\_3\(2\)\\_\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3(2)___20) (дата звернення: 08.04.23).

**Iryna Losheniuk**, PhD, Associate Professor,

**Oksana Zeleniuk**, PhD, Associate Professor,

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **THE USE OF MARKETING TOOLS BY RESTAURANT INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF NEW CHALLENGES**

*Innovative marketing tools used by restaurants in the face of new challenges are considered. The task is characterized and the role of marketing tools for the development of institutions is defined. The most effective marketing tools that attract customers to restaurant establishments and satisfy their diverse needs are offered.*

**Олена Москвіцова**, к.е.н., доцент,  
Національний університет біоресурсів і природокористування  
України, м. Київ

## **ВІДНОВЛЕННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

Час нашої Перемоги над російським агресором настане в недалекому майбутньому, тому незабаром буде активне відновлення України. Вже сьогодні зарубіжні країни декларують, що відбудують те чи інше місто України, також очікується повернення 77% біженців. Великий потік людей буде потребувати місць розміщення та харчування. В свою чергу, розвиток готельно-ресторанного бізнесу та відновлення його діяльності на довоєнному рівні і вище сприятиме збільшенню створення нових робочих місць, зростанню надходжень до державного та місцевих бюджетів, розвитку інфраструктури та розв'язанню інших економічних і соціальних проблем.

На сьогодні, в умовах воєнного стану, в Україні різко загострився вплив негативних чинників на функціонування підприємств індустрії гостинності, зокрема, негативний вплив за результатами пандемії COVID-19, економічна криза, мілітаризація економіки, політична нестабільність, погіршення екологічної ситуації, зростання цін, значна інфляція. Так, у грудні 2022 р. інфляція зросла порівняно з листопадом на 0,7%, за 2022 рік у цілому ціни зросли на 26,6%. При цьому базова інфляція в грудні порівняно із листопадом 2022 р. становила 0,8%, за рік у цілому – 22,6%. В 2023 р. ситуація покращилась: у січні 2023 р. інфляція в річному вимірі сповільнилася до 26,0%, у місячному вимірі ціни зросли на 0,8%. Надалі прогнозується поступове сповільнення рівня інфляції [1]. Збільшилася вартість оренди житла, з огляду на високий попит у відносно безпечних західних регіонах. Також

зросла вартість послуг таксі – через дефіцит пального та обмежений рух у багатьох регіонах, послуг салонів краси та закладів громадського харчування – через збільшення попиту [2].

Аналіз стану функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, транспортних та інших підприємств сфери гостинності України, а також опитування підприємців, зайнятих у них, дали змогу встановити основні проблеми розвитку та управління підприємствами гостинності. Це, зокрема, такі [3]:

- низький рівень розвитку супутньої інфраструктури, яка могла б забезпечити належне функціонування об'єктів сфери гостинності (паркінги, кемпінги, дороги);
- непрозорість та складність юридичних і процедурних дій, що виникають при виділенні земельних ділянок та реалізації інфраструктурних проєктів (дозволи, ліцензії) та корупційна складова, яка поки що має місце при реалізації окремих інвестиційних проєктів;
- відсутність регіонального та місцевих органів управління розвитком сфери гостинності;
- низька зацікавленість інвесторів та відсутність гарантій захисту інвестицій у розвиток інфраструктури підприємств сфери гостинності;
- недостатнє використання автоматизованих систем управління готельними, ресторанными та іншими підприємствами сфери гостинності;
- низький рівень диджиталізації підприємств сфери гостинності, зокрема використання інформаційних систем;
- відсутня маркетингова управлінська спрямованість, зокрема популяризація бренду України, формування іміджу та бренду готельних та туристичних комплексів, ресторанів та центрів розваг;
- відсутність дієвої стратегії управління розвитком сфери гостинності як на регіональному рівні, так і на рівні конкретних підприємств.

Зарубіжний досвід країн, які перебували у стані війни, але

змогли відновитись, в основному, за рахунок відновлення і розвитку індустрії гостинності, свідчить про позитивні результати. Так, наприклад, Хорватія після Вітчизняної війни 1991-1995 рр. постраждала надзвичайно, а її готельно-ресторанний бізнес був практично знищений. Його відновлення стало важливим завданням для економічного відродження країни. У післявоєнний період Хорватія розпочала програму будівництва готелів. Для розвитку туризму уряд залучив іноземних інвесторів та отримав фінансування від Міжнародного валютного фонду та Європейського банку реконструкції і розвитку. В 2000-х туризм у Хорватії значно зріс, і країна стала популярним курортом для відпочинку на Середземному морі. Зараз Хорватія є однією з провідних туристичних дестинацій Європи з багатьма відомими готелями, які пропонують розкішні номери та відпочинок на березі моря.

Сьогодні у Хорватії існує багато різних видів готельного бізнесу, включаючи готелі зі зниженим рівнем комфорту, готелі середнього класу, розкішні готелі та SPA-центри. Країна продовжує інвестувати в туризм та готельний бізнес, щоб забезпечити своє місце серед провідних туристичних дестинацій світу. Загалом відновлення готельного бізнесу в Хорватії було успішним завдяки плануванню та фінансуванню від уряду, сприянню іноземних інвесторів та популярності Хорватії як туристичної дестинації.

Інший яскравий приклад повоєнної відбудови індустрії гостинності був продемонстрований Грузією. У цій країні після війни з Росією у 2008 р. готельно-ресторанний бізнес зазнав серйозних збитків. Протягом 2008-2020 рр. відбувався процес його відновлення, зокрема успішним було зростання туризму в країні. За останні роки прибутки туристичної індустрії Грузії зросли на 300%, що зумовлено, зокрема, збільшенням кількості іноземних туристів, які відвідують країну. Для відновлення готельно-ресторанного бізнесу в Грузії уряд вживав різноманітних заходів, зокрема забезпечував підтримку малих і

середніх підприємств, що займаються готельно-ресторанним бізнесом, сприяв розвитку інфраструктури, у тому числі створенню нових аеропортів та автомобільних доріг.

Також уряд Грузії активно співпрацював з іноземним інвесторами, які зацікавлені в розвитку готельного бізнесу в країні. Наприклад, в 2018 році компанія Radisson Hotel Group відкрила в Тбілісі новий готель Radisson Blu Iveria Hotel, що складається з 249 номерів, більш як 1500 м<sup>2</sup> конференц-залів та бізнес-центру. Яскравим прикладом того, як за допомогою правильного використання іноземного капіталу можна добитись неймовірних успіхів, є ультрасучасне місто Батумі. Загалом розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Грузії потребує подальшої роботи, але, на жаль, з 2021 р. в країні при владі проросійський уряд, іноземні інвестори йдуть з грузинського ринку, а після того, як країну заповнили російські втікачі від мобілізації, щораз менше рейсів з Європи прибувають до грузинських аеропортів.

Пропонуємо рекомендації з розроблення та реалізації таких стратегій розвитку:

- державна підтримка підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення іноземного капіталу;
- поєднання продуктової та мережевої стратегії взаємодії. У цьому форматі буде можлива комплексна пропозиція послуг на основі поглибленої спеціалізації для максимального комфорту клієнта. Основні агенти – мініготелі, хостели, готелі категорії 2–3 зірки [3];
- формування стратегії диференційованого продукту, що полягає у поєднанні пізнавального, ділового та рекреаційно-оздоровчого туризму і відпочинку, можливе на основі партнерства: готель у центрі – готель на природі, поєднання послуг пізнавального, ділового та екологічного туризму [3];
- посилення стратегії диференціації послуг мережевих готелів,

орієнтованої на певний сегмент споживачів. Основними інструментами є диверсифікація послуг на базі цифрових технологій, зниження ціни певних видів послуг, пропозиція підвищеного комфорту на основі індивідуальних побажань гостей [3].

Сфера гостинності в Україні має розвиватися з урахуванням повоєнних перспектив на основі гнучких екстрених рішень, оскільки зміни у зовнішньому середовищі вимагають негайної адекватної реакції з урахуванням цілей та наявних ресурсів. Для ефективного розвитку вкрай важливе постійне уточнення стратегій та продуктивне використання обмежених ресурсів у конкретний момент часу. Важливим питання є діджиталізація готелів та ресторанів, розширені онлайн-послуги готелів відповідно до широкого використання цифрових технологій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України [офіційний сайт]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.2023).
2. Вдовічен А., Кифяк В.. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. №3. С. 68-77.
3. Нацбанк підрахував, як прискорилася інфляція у квітні. URL: <https://ua.news/ua/natsbank-pidrahuvav-yak-pryskorylas-inflyatsiya-u-kvitni> (дата звернення: 04.2023).

**Olena Moskvichova**, PhD, Associate Professor,  
National University of Life and Environmental Sciences of  
Ukraine, Kyiv

### **RESTORATION OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD: FOREIGN EXPERIENCE**

*The activities of hospitality enterprises are important for solving a number of socio-economic problems of any region. The development of hospitality enterprises in the postwar period will help create new jobs, increase revenues to state and local budgets, build infrastructure and solve other economic and social*

*problems. Using the example of the foreign experience of the post-war restoration of the hotel and restaurant business in Croatia and Georgia, they concluded that state support for business and the creation of a favorable investment climate are necessary to attract foreign capital.*

**Тетяна Незвещук-Когут**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
**Андрій Забурмеха**, студент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

### **ШЛЯХИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЗА ФОРМАТОМ САМООБСЛУГОВУВАННЯ «FREE-FLOW»**

Харчування відіграє серйозну роль в питанні повноцінного розвитку і життєдіяльності людини. Воно не тільки сприяє загальному зміцненню організму, але також впливає на їхню працездатність, розумову активність. Достатня кількість поживних речовин і правильна культура споживання їжі не лише вберігають людину від численних хвороб, а й роблять її бадьорішою та активнішою.

Сучасні заклади ресторанного господарства, поважаючи свого гостя, здебільшого популяризують здорове харчування та доносять до споживачів повну та достовірну інформацію щодо якості та цінності того чи іншого виробу, страви. Адже такі хвороби, як діабет, ожиріння, алергії, подагра, виникають у більшості випадків, саме через незбалансоване харчування та нерозуміння людей впливу негативних компонентів продукту на організм.

Загалом у сфері ресторанного бізнесу наразі впроваджені різні концепції діяльності закладів ресторанного господарства залежно від потреб та поведінки споживача, зокрема: вегетаріанські кафе, бари; веганські кафе, бари; кафе «правильного та здорового

харчування», ресторани здорової їжі тощо. У таких закладах ресторанного господарства вся концепція розроблена відповідно до основних позицій здорового збалансованого харчування.

Зазначимо, що раціональне харчування людини будується на дотриманні трьох основних принципів:

- забезпечення відповідності енергетичної цінності раціону харчування енергозатратам організму;
- задоволення фізіологічних потреб організму у визначеній кількості енергії і співвідношенні у харчових речовинах;
- дотримання оптимального режиму харчування, тобто фізіологічно обґрунтованого розподілу кількості споживаної їжі протягом дня.

Проте не всі споживачі закладів ресторанного господарства достатньою мірою володіють інформацією щодо дотримання зазначених вище принципів, які формуватимуть культуру здорового харчування загалом.

Одним з шляхів популяризації концепції здорового харчування є організація обслуговування гостей за принципом формування конструктора здорової тарілки за формою обслуговування за типом free-flow.

Free-flow (в перекладі – «вільний потік» або «вільний рух») – це заклад нового типу як за формою обслуговування, так і за технологією приготування їжі. Free-flow – своєрідний гібрид ресторану, фаст-фуду і «шведського столу». Від першого free-flow запозичив комфортність та акцент на інтер'єр, від другого – швидке обслуговування. Як і у форматі «шведський стіл», у free-flow клієнту також пропонується свобода вибору і безпосередній доступ до страв та виробів.

За таким принципом обслуговування споживачам надається можливість самостійно сформувати власну «здорову тарілку» із запропонованих інгредієнтів, на яких буде промарковано та позначено повністю інформація про пропонований продукт, зокрема щодо харчової цінності продукту: білки, жири, вуглеводи, клітковина, вітаміни, мікро- та мікроелементи, а також наявність



чи відсутність алергенів, лактози, глютену тощо.

Таким чином, окрім продуктів, що гість обирає для подальшого споживання, відбувається інформування, популяризація та формування культури здорового харчування.

Окрім роз'яснювальних послуг та послуг харчування, заклад ресторанного господарства може надавати послуги дієтолога, нутріціолога, а також можливість замірювання зросту, ваги, розрахунку добової норми калорій на день або ж на прийом їжі. До комплексу інформаційних послуг пропонуємо використовувати тематичний посуд із оздобленням, тобто зображенням на тарілках кругової діаграми співвідношення злаків, м'яса, риби, овочів тощо). Завдяки такому маркуванню гість матиме змогу збалансовано сформуванати свій власний раціон.

Отже, враховуючи важливість популяризації здорового способу життя та здорового харчування, усвідомлюючи потребу поглиблення знань серед гостей про правильну харчову поведінку, закладам ресторанного господарства варто вживати і впроваджувати різноманітні заходи щодо реалізації здорової, екологічної та цінної їжі, а також виховання інформованого гостя. Впровадження конструктора «здорової тарілки» у закладі ресторанного господарства з обслуговуванням за типом free-flow дозволять споживачу не лише задовільнити потреби у якісному харчуванні, а й збагатити організм корисними речовинами, необхідні для нормального функціонування організму.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крилова Л. В. Інноваційні ресторани технології : навч. посіб. для студ. вищ. навч. Закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 140 с.
2. Рябенюк М. О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24.
3. Гіряк Л. І., Глагола В. А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 16. С. 71-78.
4. Івашина Л. П. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 597-600.
5. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства. *Економіка розвитку*. 2013. № 1(65). С. 122-126.

**Tetiana Nezveshchuk-Kohut**, PhD, Associate Professor,  
**Andrii Zaburmekha**, student,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **WAYS TO POPULARIZE HEALTHY EATING IN RESTAURANT BUSINESS ESTABLISHMENTS IN THE «FREE-FLOW» SELF-SERVICE FORMAT**

*This research paper indicates the importance of popularizing healthy eating by restaurant business establishments. The main components of a balanced diet are identified and comprehensive solutions are proposed to develop a concept for the operation of free-flow restaurant establishments, which will include the independent formation of a «healthy plate» constructor by guests and the provision of a number of other related information, consulting and information services.*

**Каріна Паламарек**, к.т.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **HOReCa: ПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Військове вторгнення російських окупантів стало глобальною кризою, яка вразила мільйони людей, не оминула сферу HoReCa та стала серйозним економічним потрясінням невизначеної тривалості та масштабу. Залежно від регіону, сфера HoReCa постраждала від наслідків війни частково чи зазнала повного знищення [1].

Післявоєнне відновлення сфери HoReCa та її прагнення до подальшої інтеграції в європейський простір вимагає реалізації масштабного плану відновлення. Післявоєнний етап відбудови сфери HoReCa обов'язково буде характеризуватися пошуком нових шляхів щодо розробки стабілізаційних заходів

прискорення їхнього розвитку. У зв'язку з цим, вже зараз постає питання щодо обговорення можливості фінансування повоєнного відновлення індустрії гостинності, способів отримання цих грошей та вдалих світових прикладів, за рахунок яких це відбувалося в інших країнах. Однак традиційні способи, які виправдовували себе в минулому, стають малоефективними сьогодні, враховуючи значний ступінь цифровізації. Отож необхідно проаналізувати світовий досвід і глобальні тренди подолання післявоєнних криз, які відбувалися протягом останніх десятиріч, врахувати всі останні тренди та зміни у сфері HoReCa.

Ситуація в Грузії є прикладом антикризової стратегії відновлення сфери HoReCa після збройного конфлікту. Російсько-грузинський військовий конфлікт 2008 року негативно вплинув на всі галузі економіки Грузії, особливо на сектор подорожей туризму та, відповідно, на розвиток сфери HoReCa [2]. До конфлікту лише 2-3% населення світу чули про Грузію. Після завершення військового конфлікту в Грузії відчули шалений сплеск туризму та впізнаваності у світі. Якщо у 2011 році розмір прямих інвестицій у сфері HoReCa оцінювався у розмірі 22,7 млн доларів, то у 2014 році ця цифра виросла до 124,9 млн доларів, що становить 7% від загальної суми інвестицій. Зростання кількості закладів готельно-ресторанного господарства допомогло зменшити критичність ще однієї проблеми – безробіття. Так, у періоді з 2009 до 2013 року кількість робочих місць у закладах готельно-ресторанного бізнесу зросла в 2,5 рази, що допомогло працевлаштуватися 30285 особам [2].

Як один із прикладів для України І. Дворська [3] наводить Хорватію. Сфера HoReCa у Хорватії практично припинила свій розвиток в 1990-х роках під час війни. Коли війна закінчилася, почалася масштабна піар-кампанія країни та її раніше невідомих туристичних «родзинок». У Хорватії більше тисячі островів, 66 з яких заселені. Завдяки таким географічним

особливостям ця країна приваблювала туристів, які раніше знали лише грецькі острови. Хорватські пляжі починають отримувати «блакитний прапор» за екологічність і чистоту. Хорватські пляжні місця почали з'являтися в іноземних виданнях, а згодом до них підключилися блогери та соцмережі. Країною зацікавилися великі круїзні компанії, міжнародні туристичні агентства та мережі готелів. Раптове зростання туризму мало великий вплив на хорватську економіку. Приблизно 10 мільйонів туристів щорічно приносять значний дохід і створюють близько 15% ВВП Хорватії [2].

Яскравим прикладом є Ізраїль, який зберіг свій туристичний статус на тлі ще триваючої війни з Палестиною. Ізраїльська готельна та ресторанна індустрія, здається, повністю адаптувалася до триваючого військового конфлікту. Кожна швидкоплинна війна, як-от війна в Газі в травні 2021 року, позбавляє Ізраїль приблизно 0,5% щорічного економічного зростання. Цілі галузі були позбавлені доходів, а сектори туризму та HoReCa очолювали список. Під час 50-денної війни в Газі – найдовшої з трьох воєн з 2009 року – Ізраїль втратив чверть своїх туристів і понад 5 мільярдів доларів доходу. А туризм, серед якого сектор HoReCa займає перше місце, є важливою галуззю ізраїльської економіки, на яку припадає 5% усього експорту та 6% робочих місць. Однак в економіці країни це не особливо відчувається, оскільки структура ВВП Ізраїлю влаштована таким чином, що прибутки в одному секторі економіки компенсують збитки в іншому [2].

Слід погодитись із позицією науковців, які стверджують, що після завершення війни Україна матиме можливість розвивати туризм, чільне місце в якому займає готельний і ресторанний бізнес, крім того, може з'явитись новий напрям туризму – воєнний туризм (або його ще називають військовий, мілітарний) [3]. Метою такого туризму є відвідування місцевості, пов'язаної з воєнними діями: історичних місць і музеїв, різних об'єктів і полігонів, місць бойових дій, а також ознайомлення туристів з

гастрономічною картою України.

Повномасштабні бойові дії на території України у 2022 році призвели до призупинення розвитку індустрії гостинності на українській території. В основному це пов'язано з факторами безпеки [4], що призвело до скорочення припливу капіталу до держбюджету. Найбільше доходів держбюджету за перші чотири місяці року сплатили готелі та ресторани – майже 370 млн грн, але все одно це на 24% менше, ніж за аналогічний період 2021 року [5].

Відновлення сфери HoReCa вимагатиме великих капіталовкладень. Потрібно буде відбудувати інфраструктуру та відновити авіаційні польоти. Однак у світі є багато країн, які після масштабних воєнних дій швидко відновлювалися та розвивали індустрію гостинності. Саме досвід таких країн можна брати за основу для відновлення сфери HoReCa в Україні у післявоєнний період.

Підсумовуючи вищезазначене, вважаю, що одним із провідників чинників на сьогодні є чинник безпеки, який базуватиметься на захисті відвідувачів, а також формуванні іміджу безпечної держави. Адже загальновідомим є той факт, що індустрія гостинності зростає там, де безпечно для людини та суспільства.

На сьогодні найкраща програма розвитку нашої країни і сфери HoReCa загалом – це перш за все програма припинення бойових дій на території України.

Розвиток сфери HoReCa після війни зміниться у будь-якому випадку. Адже необхідно буде враховувати міжнародні стандарти щодо якісного укриття, змінити підхід до містобудування, а в ресторанах мають з'явитись повноцінні плани евакуації відвідувачів. Саме індустрія гостинності повинна стати локомотивом поствоєнного відновлення економіки України.

### **Список використаних джерел:**

1.Кифяк В., Паламарек К. Питання розвитку готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових явищ. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.*

Економічні науки. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип. I (81). С. 148-159.

2. Чорненька Н., Євлах В. Досвід Грузії для підвищення результативності українського туристичного бізнесу. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу»* (м. Тернопіль, 15-17 жовтня 2015 року). Тернопіль, 2015.

3. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? *Інтернет-видання «Liga.net»*. 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (дата звернення: 14.04.2023)

4. Заячківська Г., Сікула А. Військовий туризм як один з перспективних напрямків післявоєнного розвитку туризму в Україні. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення»* (м. Львів, 1-2 червня 2022 р.). Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2022. С. 267-269.

5. Козлова А. Туризм в умовах війни: що відбувається з галуззю й які перспективи на цьогорічний сезон. *Інтернет-видання «Comments.ua»*. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/turizm-v-umovah-viyni-schovidbuvaetsya-z-galuzzyu-y-yaki-perspektivi-na-cogorichniy-sezon-699311.html> (дата звернення: 14.04.2023).

**Karina Palamarek**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **HORECA: PERSPECTIVES OF POST-WAR RECONSTRUCTION**

*The article is devoted to the problems of improving the vectors of strategic development of the HoReCa sector in the conditions of armed conflicts and post-conflict recovery and optimization of possible measures of coordination of activities of the main participants of the hospitality industry with the justification of trends in the development of the industry in the conditions of further post-war recovery.*

**Любов Струтинська**, ст. викладач,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
**Ольга Адамович**, викладач,  
Чернівецький фаховий коледж бізнесу та харчових технологій,  
м. Чернівці

## **ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ КЕЙТЕРИНГОВИХ КОМПАНІЙ У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Воєнний стан та COVID-19 стали найважливішими подіями, які сформували економіку та ресторанну індустрію сьогодні та будуть мати вплив на них найближчі кілька років. Фактори поєднуються і формують незворотні зміни. І в розпал найгіршого періоду в історії сучасної України, рекордного безробіття та банкрутств у сфері гостинності варто створювати антикризові програми та комунікації.

Сферу гостинності можна віднести до найбільш привабливої галузі для підприємницької діяльності, що зумовлено швидкістю обороту капіталу, а також досить високою рентабельністю, за рахунок чого зростає конкуренція між закладами надання послуг. Антикризовий план має можливість реалізації лише в умовах удосконалення діяльності закладів, впровадження нових форматів підприємств, а також системне вивчення попиту на продукцію та послуги ресторанного бізнесу. Також важливо слідкувати за своєю репутацією, інвестувати у службу моніторингу репутації. Соціальні програми та смартфони дозволяють гостям поширювати відгуки про ту чи іншу послугу, показувати як хороше, так і погане. Оскільки технологія працює з деформованою швидкістю, потрібно знати, що говорять про бренд компанії у режимі реального часу. Необхідно вносити корективи у свою діяльність,

відштовхуючись від думки гостей. Відсутність служби моніторингу – це еквівалент сучасної армії без радара.

Потенційне переміщення людей в межах країни створює прибутковий попит на послуги харчування поза домом. Очікується, що попит на послуги харчування за межами дому чи закладу ресторанного господарства значно зросте в усьому світі. Забезпечення цього попиту дозволяє послуга – кейтерингове обслуговування, яку організовує кейтерингова компанія. «Кейтеринг» походить від англійського дієслова «cater», що в перекладі означає «поставляти провізію», «обслуговувати споживачів», та словосполучень «publice catering» – ресторанне господарство, а також «catering trade» – ресторанний бізнес. Н. П'ятницька в своїх працях визначає, що кейтерингове обслуговування полягає в тому, що ресторан за спеціальним замовленням забезпечує замовнику приготування і доставку готової продукції ресторанного господарства у зазначене місце (додому, в офіс, на робоче місце, в місце відпочинку тощо), а також ресторанне обслуговування святкового заходу з наданням різних сервісних послуг [1-2].

На практиці під кейтерингом мається на увазі не тільки приготування їжі і доставки, а й обслуговування, сервірування, оформлення столу, розлив і подавання напоїв гостям, шоу-страви, організація дозвілля [1].

Ринок кейтерингових послуг значною мірою залежить від якості продукції, яку пропонує компанія. Населення приділяє увагу здоровій їжі зі свіжих продуктів, уникненню надмірної залежності від заморожених продуктів. Тому з'являються нові тенденції в кулінарії і виникають напрямки залучення потенційних споживачів. Щоб заклади залишались конкурентоспроможними,



вони повинні цікавитись новинками та підлаштовуватись під потреби ринку і споживачів, оновлювати меню, використовувати фуд-дизайн під час оформлення страв, надавати послуги з кейтерингу і доставки їжі.

Кейтерингове обслуговування має успішний розвиток у світі і в Україні зокрема та належне конкурентне середовище, що потребує пошуку нових напрямів його вдосконалення та розвитку. До сучасних напрямів кейтерингу відносяться:

1. *Здорове харчування.* Використання під час організації івент-заходів більш збалансованої та здорової їжі. Під час оформлення такого кейтерингу варто дотримуватись тематики заходу та робити акцент на яскравих кольорах. Здорове харчування не тільки має неймовірний смак, але й може чудово виглядати. Щоб йти в ногу з трендом здорового харчування, кейтеринговим компаніям варто подумати про посуд для смузі, істівні квіти, ферментовані продукти та рослинні супи.

2. *Експериментальне харчування.* Це напрям під час організації кейтерингового обслуговування, де відвідувачі отримують знання, як готуються страви і звідки походить їжа. Щораз більше людей цікавиться таким напрямом кейтерингу, під час якого споживачі стають все більш обізнаними, освіченими та свідомими щодо того, що вони їдять. Організація такого заходу дозволяє гостям спостерігати, як шеф-кухарі готують страви з ефектом шоу. Тематику такого заходу можна обрати різну, як наприклад приготування пасти, де відвідувачі матимуть змогу спостерігати процес перетворення від суміші інгредієнтів до готової пасти: екструдування через паста-машину, варіння, оформлення в сирному овалі. Або приготування піци, де гості можуть вибрати собі начинку, перш

ніж спостерігати, як вона перетворюється на піцу в розпеченій печі. У цьому виді кейтерингу можна обрати будь-який напрям, головне – занурити своїх гостей у процес приготування їжі.

3. *Вибір традиційних та нетрадиційних страв.* Перспективним є вибір меню відповідно до організованого кейтерингового заходу. Це може бути традиційний європейський чи український захід, під час якого перевагу при формуванні кейтерингового меню надають одній країні або комбінації декількох варіантів. Останніми роками трендом є підготовка стилізованих івент-заходів нерегіональної кухні: скандинавська, мексиканська, грузинська, корейська, паназійська та інші.

4. *Автентичні інгредієнти.* В кейтерингове меню заходу включають страви, приготовлені із фермерської та крафтової продукції. Наприклад, сир із сироварні, фермерське м'ясо, крафтове пиво та вино. Такі страви можуть отримати тільки позитивні відгуки від гостей.

5. *Коктейлі на овочевій основі.* Стосовно тенденцій кулінарії та коктейлів більшість барменів прогнозують використання овочів у своїх коктейлях. Це стане креативною та перспективною тенденцією і під час кейтерингового обслуговування.

6. *Виїзний кухар та бармен.* Послуги виїзного кухаря чи бармена набирають щораз більшої популярності під час кейтерингу. Адже відвідувачі знають, що страви приготував сам шеф-кухар, а напої безпосередньо бармен, що надає їм унікальності. Перевагою на такому івенті стане відкрита кухня, барна зона або організація майстер-класів. Такий захід можна виділити, як елемент для «Instagram» – позитивне сарафанне

радіо – це найкращий вид реклами, тому що більшість відвідувачів почне поширювати захід у соціальних мережах [3-6].

Отже, використання сучасних трендів під час організації кейтерингу дасть змогу закладу впевнено почувати себе у кризових умовах та надавати гостям якісні послуги. Щоб конкурувати на ринку, кейтерингова компанія повинна пропонувати щось унікальне, актуальне та високоякісне. Надавати перевагу здоровій їжі, вибирати автентичні інгредієнти для страв, готувати страви, які запам'ятаються та створять додаткову рекламу у соцмережах. Інвестування у службу моніторингу репутації повинно бути ключовим завданням для вивчення позитивних і негативних сторін діяльності кейтерингової компанії у режимі реального часу.

### Список використаних джерел:

1. Кейтеринг. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 10.04.2023).
2. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / За ред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. С. 584.
3. Постова В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184> (дата звернення: 10.04.2023).
4. Постова В. В. Кейтеринг як новий тренд в ресторанному бізнесі. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/kejteringjaknovyjtrend.pdf> (дата звернення: 10.04.2023)
5. Омельченко М. С., Стукальська Н. М. Розвиток та запровадження нових трендів в ресторанному господарстві. *Актуальні питання харчової промисловості та перспективи розвитку галузі*. Київ, 2021. С. 71.
6. Чириченко Ю. В. Глобальні світові тренди та інвестиційні пріоритети готельно-ресторанного бізнесу. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 14–22.
7. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О. Тенденції розвитку кейтерингу в умовах інноваційних змін індустрії харчування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 170-177.

**Lyubov Strutynska**, Senior Lecturer,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi  
**Olga Adamovych**, Lecturer,  
Chernivtsi Vocational College of Business and Food  
Technologies, Chernivtsi

## **FEATURES OF THE WORK OF CATERING COMPANIES IN CRISIS CONDITIONS**

*Martial law and COVID-19 have become the most important events that have shaped the economy and the restaurant industry today and will continue to affect them for the next few years. And in the midst of the worst period in the history of modern Ukraine, record unemployment and bankruptcies in the field of hospitality, it is worth creating anti-crisis programs and communications. The anti-crisis plan can be implemented only in the conditions of improving the activities of institutions, introducing new formats of enterprises, as well as a systematic study of the demand for products and services of the restaurant business. The use of modern trends during the organization of catering will allow the institution to feel confident in crisis conditions and provide guests with high-quality services. To compete in the market, a catering company must offer something unique, relevant and of high quality.*

**Ірина Тарасюк**, к.п.н., доцент,  
Центральний інститут післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,  
м. Київ

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ**

Динамічний розвиток індустрії гостинності зумовлює необхідність удосконалення якості підготовки кадрів, забезпечення галузі туризму та готельно-ресторанного господарства фахівцями, які відповідали б усім міжнародним стандартам у сфері відповідних послуг.

В Україні, починаючи з 2002 року, змінювалися назви спеціальності, галузеві стандарти вищої освіти, за якими здійснювалася підготовка майбутніх фахівців з гостинності: «Готельне господарство», «Організація готельного обслуговування», «Готельно-ресторанна справа». До 2007 року спеціальність «Готельне господарство» була складовою напрямку підготовки «Туризм». З позиції сьогодення професійна підготовка фахівця з готельно-ресторанної справи потребує враховувати сучасні вимоги до гостинності [1].

Основні вимоги до професійної підготовки фахівців готельно-ресторанної справи визначено Законами України «Про освіту» (1996), «Про вищу освіту» (2014), «Про туризм» (2004), Національною стратегією розвитку освіти на 2012–2021 роки, Стратегією розвитку туризму та курортів в Україні на період до 2026 року [4]. Також Законом України «Про фахову передвищу освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту», Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки, Концепцією реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року, стандартами вищої та фахової передвищої освіти тощо.

Аспекти професійної підготовки майбутніх фахівців з гостинності розглядали такі вчені, як С. Байлик, В. Квартальнов, Л. Кнодель, О. Любіцева, М. Мальська, В. Федорченко та інші. Більшість дослідників вважають основною проблемою саме підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців та необхідність реформування освіти.

Поняття «забезпечення якості освіти» уперше окреслено у Законі України «Про освіту» у 2017 році [5]. Проблема якості освіти виявляється у протиріччі між сучасними потребами виробництва, економіки і суспільства та системою освіти, що не завжди та не в усьому відповідає цим потребам [3].

Голова Державної служби якості освіти Руслан Гурак вважає, що систему управління якістю освіти не можна ввести одночасно.

Вона формується послідовно, поетапно, відповідно до програми її становлення та розвитку [2].

Згідно з ст. 41 Закону, система забезпечення якості освіти включає:

- внутрішню систему забезпечення якості, що має функціонувати у кожному закладі загальної середньої, дошкільної, позашкільної та професійно-технічної освіти;
- систему зовнішнього забезпечення якості освіти, до якої належить інституційний аудит;
- система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти [5].

Особливості функціонування системи забезпечення якості на кожному рівні освіти регламентовані спеціальними законами. У статті 6 Закону України «Про освіту» «Засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності» визначено, що однією із засад державної політики у сфері освіти та принципами освітньої діяльності є забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності [5].

В Україні для забезпечення якості освіти розроблено відповідні механізми, заходи, інструменти, критерії, правила, процедури, що допомагають оцінити стан якості освіти за всіма параметрами освітньої діяльності. Водночас на центральному рівні створено органи забезпечення якості освіти, діяльність яких спрямовується і координується українським Урядом через Міністерство освіти і науки України, зокрема: Український центр оцінювання якості освіти (утворено в 2005 р., здійснює зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання, здобутих на певному освітньому рівні, а також проводить моніторингові дослідження якості освіти), Державна служба якості освіти України (утворено в 2017 р.). На регіональному рівні ці органи представлено через спеціальні відділення. Мета їхньої діяльності, за інформацією, опублікованою на сайті Міністерства освіти і науки України, полягає в оцінюванні якості освітньої діяльності закладу освіти, напрацюванні рекомендацій щодо її підвищення та вдосконалення внутрішньої

системи забезпечення якості освіти, а також приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність до вимог законодавства та ліцензійних умов.

Водночас в Україні діє Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), яке було утворено в 2015 р. як постійно діючий колегіальний орган у сфері забезпечення якості вищої освіти [3].

Розроблення прозорих процедур забезпечення якості освіти має відбуватися відповідно до державних стандартів та рекомендацій щодо забезпечення якості.

Загалом, забезпечення якості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи вимагає комплексного підходу та поєднання різноманітних заходів. Важливо, щоб заклади освіти постійно оцінювали та вдосконалювали свої освітньо-професійні програми і методи навчання та забезпечували високу якість підготовки здобувачів освіти до професійної діяльності у сфері гостинності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Віндюк А. В. Професійна підготовка майбутніх фахівців з гостинності на сучасному етапі. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/vindjuk2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/vindjuk2.htm) (дата звернення 05.04.2023 р.)
2. Методика професійного навчання : методичний посібник / І. Є. Сілаєва, С. С. Шевчук, С. І. Заславська. Донецьк: ІПО ІПП УМО. 2014. 292 с.
3. Рябенюк О. С. Проблема управління забезпеченням якості освіти в сучасних умовах. Забезпечення якості освіти за різними моделями і формами навчання на курсах підвищення кваліфікації: електронний зб. матеріалів регіон. наук.-практ. Семін., м. Біла церква, 27 травня 2022 р. / за заг. ред. В. С. Кулішова, В. Є. Харагірло, Н. В. Бабченко. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 170 с. С.99-104
4. Симонович Н. Визначальні особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. Нова педагогічна думка. 2021. No 2 (106). с. 39–42.
5. Шевчук С. С., Кулішов В.С. Дидактика професійної освіти: практико-зорієнтований аспект: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПНУ, 2021. 212 с.

**Iryna Tarasiuk**, PhD, Associate Professor of the Department of Professional and Higher Education Central Institute of Postgraduate Education DZVO «University of Education Management», Kyiv

## **ENSURING THE QUALITY OF PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE SPECIALISTS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

*Features of the functioning of the quality assurance system and the main requirements for the professional training of hotel and restaurant specialists are revealed. The components of the system of ensuring the quality of education and ensuring the quality of professional training of future specialists in the hotel and restaurant business are considered.*

**Юлія Урсакій**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НА ЗАСАДАХ КАНБАНУ**

У сучасних реаліях розвитку підприємництва пошук інноваційної складової, яка б забезпечила ефективне функціонування, є чи не найголовнішим. Позитивним моментом є факт започаткування підприємницької діяльності зі стартапу. Але це на стільки інтелектуально та матеріально трудомісткий процес, що не кожен підприємець може собі дозволити. Тому актуальним є введення інновацій у вже існуючі процеси виробничого чи управлінського характеру, що дозволять підвищити їх ефективність.

Багато науковців досліджують інноваційні складові щодо управління різного роду процесами, особливо в період пандемії COVID-19. Так, В. О. Пенюк надає перевагу та пропонує використовувати технічно-організаційні заходи щодо



покращення роботи персоналу [1, с. 140]. С. О. Кубіцький та Ю. А. Урсакий розглядають ефективність процесів з точки зору психологічно-лідерських якостей менеджера. Тому використання та застосування інноваційних методів в управлінні будуть завжди актуальними. Одним з таких методів є канбан [2, с. 329].

Канбан – це система постановки завдань і організації робочих процесів для ефективного досягнення поставлених цілей. Дана методологія передбачає прозорість просування роботи і є одним з підходів Agile.

Канбан допомагає відслідковувати процес виконання поставлених завдань і розподіляти навантаження між співробітниками. Цей метод дозволяє ефективно управляти роботою команди і стежити за термінами її виконання. Візуалізація всіх етапів дозволяє кожному співробітнику бути в курсі просування процесів. Основні принципи методології канбан полягають у наступному [3; 4]:

1. Візуалізація процесів. Важливо, щоб всі поставлені завдання були додані до плану. Їхній статус потрібно оновлювати у міру завершення кожного пройденого етапу. Такий підхід дозволяє крок за кроком просуватися вперед, стежити за прогресом і бачити завдання, вирішення яких вимагає більшого часу і допомоги.

2. Угрупування завдань. Це роблять на підставі статусів. Найпростіший спосіб – розділити завдання на три колонки: «Треба виконати», «Виконується», «Виконана». Такий підхід передбачає переміщення поставленого завдання з одного етапу на інший і візуалізує робочий процес.

3. Увага до незавершених завдань. Якщо завдання «зависають» на якомусь етапі, слід розібратися в причинах, розподілити ресурси в разі потреби або надати необхідну підтримку, щоб завершити роботу.

4. Постійне вдосконалення. Контроль за дотриманням термінів виконання завдань і їх переміщенням з одного рівня на

інший в системі канбан допомагає бачити слабкі місця в процесах. Тому можна чітко визначити, де потрібно приділити більше часу роботі, де менше, а в яких ситуаціях варто скорегувати навантаження.

Методологія канбан передбачає гнучкий підхід до організації роботи, що дозволяє легко додавати нові завдання, змінювати їх пріоритетність, збільшувати або скорочувати терміни виконання. Основними перевагами, якими володіє методологія канбан, є:

1. Гнучкість планування. Система канбан побудована таким чином, що команда концентрується на одному конкретному завданні, незважаючи на те, що їх може бути кілька. При цьому керівник може змінювати пріоритетність роботи, не зачіпаючи робочий процес. Після завершення одного завдання команда приступає до наступного.
2. Контроль термінів виконання. Методологія канбан дозволяє відстежувати робочий процес, оптимізувати його тривалість і прогнозувати час, який буде потрібно для вирішення майбутніх завдань.
3. Підвищення ефективності роботи. Багатозадачність знижує якість роботи і уповільнює просування вперед. Чим більше «зависає» невирішених завдань, тим частіше доводиться між ними перемикатися. Метод канбан мінімізує застої, бо дає змогу швидко виявляти слабкі місця. Це дозволяє скорочувати час роботи над завданням і підвищувати якість результату.
4. Наочність просування роботи. Одне з головних переваг управління процесами за методом канбан. Коли всі члени команди мають доступ до поставлених завдань і результативності просування, то легше виявити проблеми і усунути їх.

Однак, незважаючи на всі явні переваги такого підходу управління, у нього все ж є певні недоліки:

- ✓ Не підходить для довгострокового планування. Метод канбан розрахований на досягнення короткострокових цілей. Робота

вибудовується на вирішенні актуальних завдань, при цьому їх пріоритетність може змінюватися залежно від обставин.

- ✓ Не підходить для великих команд. Чим більше людина задіяна в робочому процесі, тим складніше контролювати виконання завдань. Тому найкраще, щоб в одній команді було не більше десяти осіб, в ідеалі – п'ять.

Таким чином, у методології канбан немає жорстких правил або обмежень. А її ефективність настільки дієва та універсальна, що її використовують у найрізноманітніших сферах: HR-фахівці для відбору кандидатів, розробники ПЗ, стартаперів та навіть блогери. Цей підхід також можна зустріти в CRM-системах при розробці Pipeline продажів.

### **Список використаних джерел:**

1. Пенюк В.О. (2020). Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. IV(80). С. 138-151.
2. Урсакій Ю.А., Кубицький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. I-II. С. 325-338.
3. Методика Канбан: дошки, картки та оптимізація. 2020. URL : <https://weeek.net/ru/blog/chto-takoe-kanban> (дата звернення : 21.04.2023)
4. Що таке Канбан: принципи та переваги. 2021. URL : <https://sendpulse.ua/ru/support/glossary/kanban> (дата звернення : 21.04.2023).

**Yuliia Ursakii, PhD, Associate Professor,**  
Chernivtsi Trade and Economic Institute of SUTE, Chernivtsi

## **PROCESS MANAGEMENT ON THE BASIS OF KANBAN**

*In the modern realities of business development, the search for an innovative component that would ensure effective functioning is almost the most important. Kanban helps to monitor the process of completing assigned tasks and distribute the workload among employees. This method allows you to effectively manage the work of the team and monitor the terms of its execution. There are no hard and fast rules or limitations in the kanban methodology. And*

*its effectiveness is so effective and universal that it is used in a wide variety of fields: HR specialists for candidate selection, software developers, startups, and even bloggers.*

**Stanislav Filip**, Doctor Ing., PhD,  
Bratislava University of Economics and Management  
Bratislava, Slovak Republic  
**Daria Bandura**, PhD student,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics.  
Kharkiv, Ukraine

## **DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESTAURANT COMPLEXES AS A FACTOR IN THE REVITALIZATION OF HEALTH TOURISM DESTINATIONS IN UKRAINE**

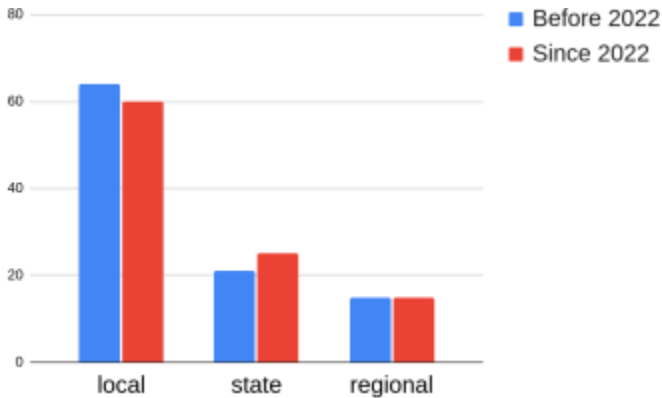
According to the Concept of Tourism Development in Ukraine until 2025[1], a number of measures are envisaged to develop tourism, including improving the quality of tourist services and developing a professional workforce, supporting national resorts, attracting investment, improving transport infrastructure, and developing tourist routes. The document aims to increase the flow of tourists to the country, improve economic development and enhance the image of the tourist destination. However, the war creates risks for the development of tourism in regions with combat operations and reduces demand for tourism as a whole. In this regard, it is necessary to develop a new tourism development strategy that takes into account the impact of the war and its aftermath. The new strategy should provide conditions for attracting investment in the development of tourism infrastructure and support for tourism businesses. Tourism can be used as an instrument for the recovery of the economy of territories affected by war. In these conditions, local authorities should implement decisions of territorial communities on the revitalization of territories as tourist destinations, promote the safety of tourist

sites, attract international investment and promote Ukraine as a tourist destination at the international level.

Territory revitalization in tourism is a comprehensive process aimed at restoring and rejuvenating a particular area with the goal of increasing its tourism potential. This process involves the reconstruction of existing structures, construction of new buildings, cultural events, and the creation of tourism infrastructure to enhance the attractiveness of the tourist destination. This is crucial for increasing the competitiveness of the area as a tourist destination and attracting investors. Successful implementation of this process requires cooperation between donor organizations and institutions, government bodies, the public, and the private sector in collaboration with civil society. Civil society can participate in the planning and implementation of revitalization projects, as well as monitor their implementation. Their involvement is particularly beneficial when they protect local interests and ensure the sustainability of tourism development, including its impact on social issues related to tourism development, such as protecting the environment and cultural heritage. They can also monitor the activities of tourism companies and regulatory bodies to ensure compliance with principles of sustainable development and local interests and influence decisions related to the development of the tourist destination and ensuring its sustainability.

The budget of Ukraine for 2022 foresees that 64% of the personal income tax (PIT) should remain at the local level for all communities. PIT should be paid based on the location of production facilities, rather than the place of employee registration [2]. After the war, decentralization can ensure more effective use of resources and development of local initiatives, which can create favorable conditions for the development of hotel and restaurant businesses and tourism in general (fig. 1). In particular, local authorities can create favorable conditions for the development of hotel and restaurant businesses by providing land plots for the construction of hotels and restaurants, supporting small and

medium-sized businesses, attracting investments, and so on.



*Fig. 1. Distribution of personal income tax*

In addition to the above, tourism can be an important element in the development of depressed regions and provide economic development at the local level.

In the post-war period, health and wellness tourism will likely become the most popular type of tourism in Ukraine. Many wounded soldiers and civilians will need periodic rehabilitation. Ukraine has the potential to develop health and wellness tourism, as well as recreational tourism, due to its natural conditions. However, this process is hampered by underdeveloped infrastructure. Therefore, the construction of modern hotel and restaurant complexes in areas for rehabilitation can become an important tool for the development of health and wellness tourism. It is important to take into account the interests of veterans and their families, as well as provide them with the necessary conditions for relaxation and treatment in close proximity to their places of permanent residence. This would enable them to continue their active work, as health and wellness procedures require a certain periodicity of implementation. Such tourism development can help improve the economic situation in the country as a whole, especially in areas affected by military actions,

and contribute to the full social integration of veterans and their families into society. Ukraine can use the experience of Israel, Croatia, Montenegro, and other countries where military actions have taken place to develop its medical tourism. Israel is an example of a country that successfully develops medical tourism on these principles.

There are many medical facilities in this country that offer various treatment, rehabilitation, and wellness programs. Most of them are located near natural healing sources such as the Dead Sea, where the water and mud have unique therapeutic properties. Hotel and restaurant complexes are an important component of medical tourism in Israel. Most medical facilities are located within hotels, which offer convenient accommodation and dining options for guests. These hotels often have their own restaurants where guests can receive dietary meals according to their treatment protocol as well as enjoy local cuisine and products. Therefore, the hotel and restaurant complex has become an important component of medical tourism in Israel.

An important task for Ukrainian medical and wellness destinations should be to ensure a proper level of service and quality of services in the hotel and restaurant complex in order to attract more tourists and improve their satisfaction with their vacation and treatment. In addition, it is important to ensure the availability of such services for veterans and their families, including through the introduction of a single insurance policy for treatment and wellness.

### **References:**

1. Concept of tourism development in Ukraine for the period up to 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=717c72d4-93af-4419-a19d-c4de4df4e14c&title=Konceptsiia-rozvitku-turizmu-v-Ukraini-na-period-do-2025-roku>. (Accessed on 05.04.2023)
2. *On the State Budget of Ukraine for 2022*, Law of Ukraine. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text) (Accessed on 01.04.2023)
3. Mazaraky A.A., Tkachenko T.I., Melnychenko S.V. *Tourist destinations (theory, management, branding)*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 2013.

4. Filip Stanislav Filipova, Lubica, Hovanova-Supekova Sona. Migration - a factor in the development of tourism in selected EU countries and the Slovak Republic. *Region in the development of society 2016*. Collection of scientific articles from an international scientific conference, October 20, 2016. Brno: Mendel University in Brno, 2016. ISBN 978-80-7509-459-9. Pp. 229-238.

**Lubica Filipová**, PhD,  
Bratislava University of Economics and Management,  
Slovak Republic,  
**Volodymyr Yermachenko**, Phd, Professor, Postdoctorant,  
Bratislava University of Economics and Management,  
Slovak Republic,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,  
Kharkiv, Ukraine

## **PROSPECTS FOR POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS IN THE FORMAT OF "TOURIST DESTINATION - KHARKIV CITY"<sup>1</sup>**

A tourist destination, in our view, can be defined as an area that attracts tourists and has adequate infrastructure to meet the objectives of travel, and provide for accommodation, food, and other services. The city of Kharkiv, which has a rich cultural and historical heritage, including the restaurant industry, is no exception in this context. However, as a result of the Russian war against Ukraine, many tourist and infrastructural facilities have been destroyed and damaged. Therefore, the purpose of this study is to justify some proposals for post-war recovery and development of significant elements of Kharkiv's infrastructure as a tourist destination.

A hotel and restaurant complex is one of the key components of tourism infrastructure that provides tourists with comfortable and convenient accommodation, as well as the opportunity to use various services. Since tourists are the target audience of the tourist destination, their needs, expectations, and behavior

---

<sup>1</sup> Funded by the EU Next Generation EU through the Recovery and Resilience Plan for Slovakia under the project No. 09I03-03-V01-00133

---



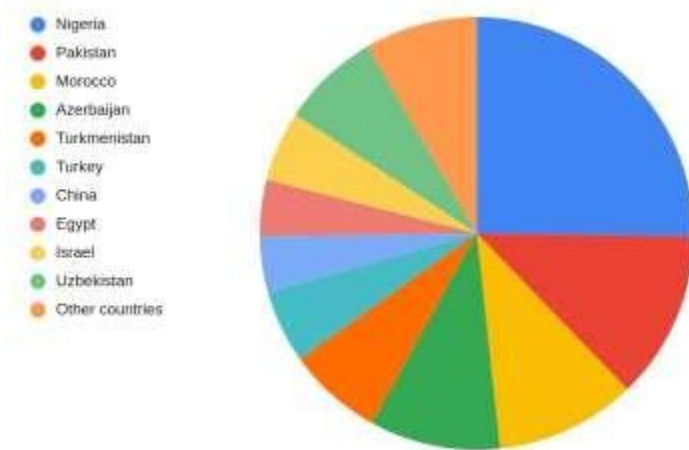
determine the opportunities and directions for the development of the destination. To achieve success in the development of a tourist destination, it is important to study global trends and destination development trends, as well as the demands and preferences of travelers. This helps to identify the profile of the potential consumer, their demands, and the demand for various types of services, build an effective marketing strategy, and develop optimal programs for the development of tourism infrastructure. Thus, the consumer is a key factor in the formation and implementation of a tourist destination development strategy.

As a modern metropolis, Kharkiv is an example of a tourist destination where the interests of the local population and tourists converge. Taking this factor into account can allow for the construction of an effective model for the development of tourism infrastructure and achieve a synergistic effect not only by increasing the flow of tourists but also by the relocation of businesses, leading to a full-scale restoration and further development of the city's infrastructure as a whole and the hotel and restaurant business as its integral component.

The city has a rich cultural and historical potential, which attracts tourists from different parts of Ukraine and abroad. Kharkiv is a leading scientific and industrial center of Ukraine, as well as a city known for having a large number of students, creating an active youth community and promoting the development of youth culture, as well as significant demand for goods and services. According to official statistics, as of 2021, the total population of the city of Kharkiv is about 1.4 million, and the number of students is about 230,000 [1]. Therefore, the ratio of the number of students to the total population is about 16.4%. And this indicator is the highest in Ukraine.

For the 2021-2022 academic year, 8,063 foreign students were studying in Kharkiv, which is 10.6% of the total number of foreign students in Ukraine [2]. This is also the highest number for almost 30 years. The largest number of foreign students studying in

Kharkiv is from India (more than 3,300 students), Nigeria (more than 1,200 students), and Pakistan (more than 600 students) [3]. In addition, foreign students from other countries such as Morocco, Azerbaijan, Turkmenistan, Turkey, China, Egypt, Israel, and Uzbekistan also reside in the city (Fig. 1).



*Fig.1. Distribution of foreign students in Kharkiv by country of origin*

The presence of students from different countries in the city contributes to the formation of a modern international youth subculture. Kharkiv is defined by its modern vision as a large European green city with unique architecture and comfortable living conditions. However, the city has suffered significant material losses as a result of the war and requires serious restoration. In this regard, the city council has planned to develop a new concept for the city's development, which is actively being prepared by an international team led by the world-renowned British architectural firm -Foster + Partnersl. The main task of the project is the comprehensive restoration of the infrastructure of Kharkiv, its residential buildings, enterprises, infrastructure, and other city facilities, taking into account the needs of the local population [4].

One of the important aspects of Kharkiv's recovery is the implementation of modern urban planning concepts with the further involvement of foreign experts and investors. The restoration of Kharkiv will be carried out within the framework of the National Program for the Restoration of Territories Destroyed by War in Ukraine. Post-war infrastructure restoration should also include the goal of developing the hotel and restaurant business in Kharkiv, which can contribute to the development of tourism in the city. In the post-war period, with the resumption and development of the tourism business, it is necessary to introduce international service standards put forward by the world community [5]. According to research conducted in the field of this business development in Slovakia, the growth of the number of restaurants and cafes in the city ensures an increase in the number of tourists [6]. Significant expansion of the restaurant network and the popularity of the restaurant business in Bratislava was achieved, in part, through the opening of national food establishments and the employment of students – representatives of the respective countries. In the context of the possible future interest in cultural and gastronomic tourism among foreigners, the use of such an approach can lead to the development of the hotel-restaurant business, tourism, and overall business in Kharkiv. Strengthening the internationalization of the city and promoting the development of innovative creative industries can contribute to the recovery of the city's economy and increase its competitiveness on an international scale.

The involvement of young and talented people in higher education institutions and active work during their studies can also help with the development of the hotel and restaurant business, as well as many other infrastructure sectors of the economy in a large modern city. With such an approach in Kharkiv, it would be possible to create additional new restaurants with Indian, Georgian, Azerbaijani, Uzbek, Moroccan, and Turkish cuisine,

which would reflect the composition of the international student community. Such establishments will also attract the attention of locals and can become popular among both them and tourists, which will contribute to the development of the food industry in the city, which is a tourist destination. In most restaurants, due to the existence of the relevant diasporas, it is possible to apply traditional technologies and equipment to preserve the authentic taste and style of the country's cuisine. Therefore, the creation of catering establishments with the national cuisine of foreign countries can stimulate the development of openness to tourism in Kharkiv and contribute to the popularization of the city among foreign tourists. Overall, the diversity of consumer needs can stimulate the development of a more diverse and rich hotel and restaurant infrastructure in Kharkiv.

Such an approach will also stimulate the development of many sectors of the economy of the city of Kharkiv, which, in turn, can ensure its sustainable development.

#### **References:**

1. State Statistics Service of Ukraine. Official website. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (Accessed on 04.04.2023).
2. Official website of the Ukrainian Association of Higher Education Institutions -Ukraine-Europe-Worldl with information on studying in Ukraine for foreign students. URL: [studyinukraine.gov.ua](http://studyinukraine.gov.ua) (Accessed on 04.04.2023).
3. Official website of the Ministry of Education and Science of Ukraine. URL: [mon.gov.ua](http://mon.gov.ua) (Accessed on 04.04.2023).
4. Kharkiv City Council. Official website. URL: [kharkivoda.gov.ua](http://kharkivoda.gov.ua) (Accessed on 04.04.2023).
5. Filip Stanislav, Filipová Ľubica, Rayevnyeva Olena. European territorial cooperation as a factor of tourism development. *Mest Journal*. Beograd : Faculty of Business and Law, 2020. Vol. 8, no. 2, pp. 89-99. ISSN 2334-7171.
6. Vdovichen A., Kyfyak V. Sfera gostynnosti Ukraïny: vidnovlennja u povojennyj period. *Scientia Fructuosa*. 2022. No 3, pp. 68-77. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(143\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(143)05)

**Юрій Чаплінський**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

З початком повномасштабного вторгнення маркетингова діяльність підприємств зазнала значних змін. Відбулись зміни в управлінні кожним з елементів комплексу маркетингу. Підприємства та бренди в Україні були змушені скоригувати свої маркетингові комунікаційні стратегії, щоб відповідати цінностям та пріоритетам країни під час війни. Однією з найважливіших тенденцій маркетингових комунікацій у цей важкий для нашої країни час є зміщення акцентів у бік патріотичних звернень. Підприємства та бренди через маркетингові комунікації підкреслюють свою українську ідентичність та демонструють підтримку країни, що стало наслідком зростаючого почуття національної гордості серед громадян України, а також бажання підтримати ЗСУ та інших захисників країни. Також акцент у маркетингових комунікаціях змістився в бік поінформування споживачів про те, що підприємство і надалі працює на ринку, займається гуманітарною або волонтерською діяльністю, підтримкою армії, допомогою внутрішньо переміщеним особам тощо. Після перенасичення «патріотичним контентом» виграшною стала дозована комунікація за напрямками: ситуативна, соціальна, військова [1].

З метою аналізу особливостей використання маркетингових комунікацій під час воєнного стану Всеукраїнська рекламна коаліція провела ґрунтовне дослідження «Тенденції 2022 в управлінні маркетинговими комунікаціями» [2], з якого можна зробити такі висновки:

1. Ключовими змінами в маркетинговій діяльності підприємств стали: скорочення бюджетів на маркетингову та

рекламну діяльність, перегляд асортименту та пошук нових ринків збуту, загальна оптимізація витрат, скорочення інвестицій, перегляд цінової політики та підходу до ціноутворення. Серед основних факторів, які вплинули на тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями, є зменшення доходів населення внаслідок міграції, зниження платоспроможності споживачів, знищення інфраструктури, складнощі з логістикою. Водночас суттєво зросли витрати на соціальні проекти та підтримку країни. Підприємства виділяють бюджети на гуманітарну допомогу, підтримують благодійні фонди та ЗСУ, сприяють висвітленню подій на міжнародному рівні, беручи участь та організовуючи заходи на підтримку країни.

2. В умовах загальної невизначеності змінюються підходи до стратегічного планування: підприємства зменшують горизонт планування та переходять на короткострокове планування, а також вимушені кардинально змінювати свою бізнес-стратегію. Однією з основних змін є зміна сприйняття споживачами певних товарів та послуг. Під час війни споживачі звертають увагу на безпеку та безпечність товарів, які вони купують, та на те, як ті чи інші товари та послуги можуть допомогти їм.

3. В умовах війни під час вибору агентства для рекламно-комунікаційних активностей ще більш важливими стають бюджети та терміни реалізації проектів. Підприємства очікують зі сторони агенції клієнтоорієнтований підхід, гнучкість в роботі, володіння навичками ситуативного маркетингу. Медійна реклама зазнала найбільших трансформацій через війну: інтернет-реклама зазнала найменших втрат, найбільших втрат зазнала реклама на телебаченні та в кінотеатрах, де кількість рекламодавців скоротилась більше, ніж в 3 рази для ТБ та в 6 разів для кінотеатрів.

4. В умовах війни значно менше уваги приділяється маркетинговим дослідженням: кількість підприємств, що використовували дослідження в умовах воєнного стану, зменшилась вдвічі. Водночас ті підприємства, які не

відмовились від досліджень, переважно говорять про зменшення кількості дослідницьких проєктів. Потенційними напрямками активізації маркетингових досліджень є: дослідження споживчої поведінки, зміни структури населення, зміни в пріоритетності медіаканалів, проведення ритейл аудиту.

Поряд з цим для того, щоб не лише втримати свою аудиторію, а ще й здобути прихильність нових споживачів, підприємствам необхідно дуже обережно поводитися в інфопросторі та змінити підхід на користь відповідального маркетингу. Зокрема, підприємствам варто [3]: відмовитися від стратегії замовчування та уникнення суспільних тем, що «не стосуються» бренду; не паразитувати на війні та не використовувати інфоприводи, пов'язані з нею, там, де це є зайвим та недоцільним; бути обережними з декоративними прийомами (застосування синьо-жовтої кольорової гами, соняшників, іншої української символіки або мілітарі айдентики у недоречному контексті); виконувати те, що підприємство обіцяє у своєму ключовому комунікаційному повідомленні; не демонструвати бажання очікувати прибутку від кожного контакту зі споживачем; максимально спрощувати досвід споживання продукту чи пропонувати нові заходи, що допоможуть людям оптимізувати свій спосіб життя в умовах воєнного стану та тотальної невизначеності.

Таким чином, війна вплинула на маркетингові комунікації в країні, зменшивши ринок та змінивши споживацькі переваги, посприяла активізації соціальних та благодійних ініціатив, генерації нових підходів та стратегій для збереження своїх брендів та привернення уваги споживачів.

### **Список використаних джерел:**

1. Єрмакова Я., Симоненко К. Маркетинг під час воєнного стану: канали комунікації, трансформація бізнесу і стратегій. URL: <https://rau.ua/novyni/marketing-strategij-rau-promodo/>
2. Тенденції 2022 в управлінні маркетинговими комунікаціями. URL: <https://vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf>

3. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? Дослідження *Havas Village Ukraine*. URL: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>.

**Yurii Chaplinskyi**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **MARKETING COMMUNICATIONS OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW**

*The article considers the state of marketing communications of an enterprise under martial law in Ukraine. The main trends in the use of elements of the marketing communications complex are identified, including: budget cuts, shorter terms for planning communication activities, changes in the choice of a communication agency, and a decrease in the volume of marketing research. Directions for optimizing the communication activity of enterprises are proposed.*



**Тетяна Брикова**, к.т.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БУДІВНИЦТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ РЕЛОКАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Будівництво готелів – складний, тривалий та багатоетапний процес, адже це не тільки зведення об'єктів, а і проведення організаційних, проектних, конструювальних та інших робіт. У наш час інноваційні технології в забудівлі готелів можуть забезпечити більш ефективно та швидко будівництво, що особливо важливо для швидкого розвитку туризму, зростання попиту на готельні послуги або виходу з кризових ситуацій, наприклад, введення воєнного стану.

Таким чином, з метою розвитку інструмента для релокації готельного бізнесу під час війни пріоритетним завданням є дослідження, аналіз й оцінка інноваційних технологій в будівництві.

Аналізуючи свідчення інноваційних технологій в будівництві, було виявлено такий метод спорудження, як модульні конструкції, які дозволяють зводити готелі за допомогою стандартизованих модулів. Як відомо, модульні конструкції – це сучасна технологія будівництва, яка полягає у виготовленні окремих модулів (блоків), готових до встановлення, які потім складаються на місці будівництва в єдину конструкцію. При цьому застосовують такі ж матеріали, норми і стандарти, як і при традиційному зведенні будинків на платформах. Слід підкреслити, що блоки, які виготовляються на заводі і поставляються на майданчик у кінцевому вигляді, дозволяють зменшити час на спорудження й скорочують його терміни на 60% порівняно зі звичайним будівництвом. Визначними прикладами модульних готелів є створення блок-контейнерів, які побудували за тиждень. Провівши інформаційний аналіз, відзначено, що такий рекорд

встановлений в Китаї, де вдалося звести будівлю в п'ятнадцять поверхів за надзвичайно короткий термін. Другий рекорд даної технології зафіксований у Великобританії, де готель з модульних блоків має більше двадцяти п'яти поверхів [1].

Вивчення літературних джерел показує, що США, Азія та країни ЄС – дуже цікаві ринки збуту. Статистика США підкреслює, що компанії в 2021 році збільшили свої доходи у цьому сегменті на 60% порівняно з 2018 та 2019 роками [2, с. 3-6]. Беручи до уваги зарубіжний досвід, можна прийти до висновку, що модульні конструкції в будівництві готелів користуються попитом.

З початком повномасштабної війни функціонування бізнесу потребувало нестандартних рішень, серед яких релокація (переміщення працюючого бізнесу з однієї території на іншу) є найкращим варіантом для маленького бізнесу, але щодо великих готелів це стало неможливим. Будівництво швидкокомонтованих каркасних будівель для України стало справжньою знахідкою для швидкого запуску бізнесу. Такий спосіб будівництва може допомогти перевести бізнес з однієї території на іншу, що є першокласним вирішенням проблеми в умовах воєнного стану або інших кризових ситуацій [6, с.15-37].

Аналіз виявив, що до повномасштабного вторгнення, за статистичними даними, ринок української готельної нерухомості щороку зростав мінімум на 10-15%. Війна завдала суттєвих втрат готельному бізнесу в Україні. Станом на листопад 2022 р. в Україні працювало не більше 20% готелів, у грошовому виразі це максимум 2-3% [3]. Важливо зазначити, що модульне будівництво стало б неабиякою перевагою в цьому випадку. Наприклад, якщо готельний комплекс був пошкоджений, модульна будівля може бути швидко розібрана та перевезена на інше місце, де буде встановлена з нуля. Це забезпечить готелю продовження роботи та збереження робочих місць.

У сучасних умовах України поки немає так багато прикладів використання модульних конструкцій в готельному бізнесі, хоча

вони є досить перспективними. Завдяки високим стандартам якості, терміни виготовлення і монтажу модульних мініготелів справляють враження. Залежно від обсягів і площі виготовлення конструкції займає від 10 днів до 2 міс., а монтаж – менше 7 днів. Слід підкреслити, що модульне будівництво має свої особливості, так само як і звичайне, без залучення відповідних фахівців неможливо уникнути помилок. Таким чином, найвигіднішим рішенням при створенні такого виду конструкції є виготовлення об'єкта «під ключ». Беручи до уваги всі проведені дослідження, цей варіант гарантує високу якість роботи та мінімальні терміни виготовлення модульного готелю, до того ж допомагає знизити ризики в непередбачуваних ситуаціях на кожному з етапів будівництва [4].

Застосування модульних конструкцій в будівництві готелів на сьогодні є досить новим напрямом. Проте у майбутньому їх використання може стати доволі актуальним, зокрема в умовах війни або інших кризових ситуацій. Наразі Україна не є конкурентоспроможною у сфері будівництва самих готелів, однак вивчення та використання цих конструювальних схем набирає обертів у будівельній індустрії. Важливо зазначити, що завдяки проекту, який безкоштовно створила команда українського архітектора Слави Балбека в грудні 2022 року, в Чернівцях почали облаштовувати модульні будинки для вимушених переселенців [5].

Отже, завдяки результатам аналізу інноваційних технологій в будівництві, було виявлено, що модульні конструкції використовуються щораз частіше, адже це сприяє більш ефективному та швидкому будівництву. Слід зазначити, що вони є особливо важливими в умовах війни, а саме під час релокації готельного бізнесу. На сьогодні прикладів використання швидко монтованих каркасних будівель під час будівництва готельних комплексів немає, але в майбутньому це може стати актуальним напрямом.

### **Список використаних джерел:**

1. Будівництво модульних готелів: тенденції розвитку технології на вітчизняному ринку. URL: <https://roof.lviv.ua/budivnytstvo-modulnyh-goteliv-tendentsiyi-rozvytku-tehnologiyi-na-vitchyznyanomu-rynku/> (дата звернення : 02.04.2023).
2. Кожухівська Р. Б. Використання міжнародного досвіду впровадження інновації у сферу готельного бізнесу. *Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право*. 2015. Вип. 1. С. 160-164.
3. Як функціонує готельна нерухомість в умовах війни та чого очікувати у 2023 році. URL: [https://realestate.24tv.ua/rinok-gotelnoyi-neruhomosti-umovah-viyni-intervyu-arturom-lupashko\\_n2199996](https://realestate.24tv.ua/rinok-gotelnoyi-neruhomosti-umovah-viyni-intervyu-arturom-lupashko_n2199996)
4. Модульні готелі. URL: <https://zmk.org.ua/page/prefabricated-hotel> (дата звернення : 01.04.2023).
5. У Чернівцях облаштовують модульні будинки для вимушених переселенців. URL: <https://suspilne.media/332632-u-cernivcah-oblastovuu-modulni-budinki-dla-vimusenih-pereselenciv/> (дата звернення : 02.04.2023).
6. Balmer J. M., Thomson I. The shared management and ownership of corporate brands: the case of Hilton. *J. of general management. Oxford*, 2009. Vol. 34. № 4. Pp. 15-37.

**Tetiana Brykova**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

### **INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN CONSTRUCTION AS A KEY FOR HOTEL BUSINESS RELOCATION**

*Nowadays, innovative technologies in hotel construction can provide more efficient and faster development, which is especially important for the rapid development of tourism, the expansion of demand for hotel services or the recovery from crisis situations, such as the introduction of martial law. Thus, in order to develop a tool for the relocation of the hotel business during the war, the priority task is to research, analyze and evaluate innovative technologies in construction. The use of modular structures in hotel building is a fairly new trend today. However, taking into account scientific articles, their use may become quite relevant in the future, in particular in times of war or other crisis situations.*

**Володимир Васильчук**, д.і.н., професор,  
Київський національний лінгвістичний університет,  
м. Київ

## **ЕТАПИ ЗАРОДЖЕННЯ СВІТОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ**

У XXI ст. розвиток туризму викликає активне розширення готельних послуг. Готельна та туристична галузі стимулюють розвиток суміжних галузей народного господарства, насамперед будівництва та торгівлі, сприяють створенню нових робочих місць. Так, більше 5% валового національного продукту припадає на готельне господарство. Отже, на європейські держави від туристичного готельного бізнесу припадає до 43% доходу. Таким чином, такий стан справ гарантує готельному бізнесу потенціал для подальшого зростання [1].

Історія розвитку готельної справи нерозривно пов'язана з подорожами. Найдавніші згадки про подорожі та зупинки у гостьових будинках містяться в античних джерелах і пов'язуються з регіонами Стародавнього Єгипту, Близького Сходу, Греції та Римській імперії. Цікаво, що згадка про праобраз сучасних готелів є й у Біблії. У Новому Завіті читаємо: «І породила вона свого Первенця Сина, і Його сповила, і до ясел поклала Його, бо в заїзді місця не стало для них» (Лук. 2:7) [2, с. 1139].

Значний розвиток готельної справи в Європі спостерігається тільки з VIII-IX ст. після того, як Карл Великий видав едикт, яким зобов'язав монастирі та церкви утримувати «госпиції» — будинки, що надавали подорожнім і прочанам ночівлю, харчування, відпочинок, а іноді навіть і лікувальні процедури.

Київська держава в IX-XI ст. мала перші прототипи перших готелів. У XV ст. готелі (постоялі двори) називалися «ямами», які створювалися при поштових станціях (у підпорядкуванні Ямського наказу).

Діяльність гостинних дворів у Середньовіччі спонукав розвиток торгівлі. Слід зазначити, що поштовою для активізації

приватних комерційних готелів як форми управління, що змінила постійні двори при монастирях у пізньому Середньовіччі, був процес секуляризації монастирських земель.

В Європі перші готелі значних розмірів виникли у Франції у XVI ст. Це були організації, які облаштовували місця для ночівлі у приватних палацах і державних особняках. Саме вони вперше отримали назву «готель».

В Англії виникає зовсім новий тип закладів гостинності – банкетні двори і клуби. Фактично в Англії формується новий етап в еволюційному розвитку готельного господарства. Такі банкетні зали поєднували функції установ для офіційних прийомів, святкування урочистих подій, також надавали послуги з розміщення, харчування тощо.

1607 р. в Америці з'явився постійний двір. 1794 р. у Нью-Йорку збудовано перший готель, що виконував функції суто комерційного закладу тимчасового розміщення осіб. Його відкриття було початком будівництва готелів в інших містах.

В Україні, насамперед в Києві та інших великих містах, готельна сфера почала швидко розвиватися в др. пол. XIX ст. Поштовхом для розбудови готелів стало відкриття у 1889 р. регулярного залізничного сполучення, що зумовило збільшення кількості подорожуючих, які прибували до Києва [3, с. 179].

У XIX-XX ст. індустрія гостинності стала однією з найважливіших, а після Другої світової війни готельне господарство розвинених країн перетворилося на значну галузь – «готельну індустрію». Характерні особливості розвитку готельної індустрії при цьому пов'язуються з поширенням масового туризму, який став об'єктом інтересу значної частини населення, перш за все у розвинених країнах світу. Зростання кількості подорожей, що пов'язані з високою діловою активністю населення, зумовило формування у 50-70-х роках XX ст. потужної мережі закладів розміщення.

1995 року у Законі України «Про туризм» [4] готельні послуги згадувалися тільки одного разу в статті 15

«Сертифікація готельних послуг та послуг харчування», яка в редакції закону від 01.01.2004 р. була змінена на «Фінансове забезпечення відповідальності туроператора та турагента». Законом України від 18 листопада 2003 р. «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» внесено зміни до Закону України «Про туризм», виклавши його в новій редакції. Вперше на законодавчому рівні визначено поняття «готелю», «договору на готельне обслуговування».

Україна мала великий потенціал для розвитку готельного бізнесу, але все різко змінилося 24 лютого 2022 р. Із війною рф проти України багато готелів були змушені змінити діяльність через відсутність споживачів, знизилися продажі через офіси нерухомості і навіть на сторінках соціальних мереж, де оренду пропонували за цінами нижчими, ніж вона заслуговує. Багато туристичних компаній закрилися або переїхали в інший регіон або країну. Більшість готельних та туристичних підприємств ледь досягають точки беззбитковості, а покривають збитки за рахунок інших джерел доходів.

Отже, коли повномасштабна війна закінчиться перемогою України, почнеться відбудова туристичної індустрії держави. Готельний бізнес зробить великий крок вперед. Але сьогодні основними проблемами готельного й туристичного бізнесу залишається комендантська година, відсутність бомбосховищ, нестача працівників, зменшення доходів населення і, як наслідок, неможливість користування послугами та ін.

Таким чином, стрімкі зміни в індустрії гостинності вимагають нових імпульсів для підкріплення своїх позицій у конкурентній боротьбі, адже використання тільки тих резервів, що лежать на поверхні, не є гарантією стабільного доходу, функціонування і розвитку бізнесу. Як показує практика, більшість проєктів та планів щодо розбудови готелів були призупинені. Але ситуація на готельному ринку знову змінюється. Так, важливим механізмом стимулювання роботи готелів є можливість подати заявку на фінансування відбудови зруйнованих приміщень із

«Фонду відновлення зруйнованого майна та інфраструктури», створеного Кабінетом Міністрів України. Попри військові дії Державною агенцією розвитку туризму спільно із Асоціацією готелів та курортів України реалізується проєкт із тестування європейської системи класифікації готелів «Hotels Stars Union» [5]. Такі кроки дозволяють наблизити стандартизацію готелів України до особливостей стандартизації у Європейському Союзі. Сучасні готелі – це потужні підприємства туристичної індустрії зі своїм специфічним набором послуг та особливим туристичним готельним продуктом. Вони знаходять вихід з ситуації та поступово пристосовуються до нових умов господарювання. Кращі готелі України і світу стали візитною картою міста або країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанный бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ: Знання України, 2002. 351 с.
2. Біблія або Книги святого письма Старого й Нового Завіту / переклад проф. І. Огієнка. Київ : Українське Біблійне Товариство, 2005. 1375 с.
3. Пандяк І. Історія становлення готельної сфери в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2012. № 29. Частина 2. С. 178–184.
4. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Державне агенство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua>

**Volodymyr Vasylychuk**, Doctor of Historical Sciences, Professor,  
Kyiv National Linguistic University, Kyiv

#### **STAGES OF THE EMERGENCE OF THE GLOBAL HOTEL INDUSTRY**

*The stages of development of the hotel industry in the world are analyzed, the leaders of international hotel chains are identified. The trends of the international hotel industry at different stages of historical development are studied. Modern ways of development of the international hotel industry in the world and in Ukraine are considered. It has been established that the ways of*



*development of the modern world hotel industry are dictated by many factors arising as a result of fundamental changes in the functioning of economies in connection with the full-scale war against Ukraine.*

**Мар'яна Виклюк**, к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
**Оксана Сичак**,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
м. Львів

### **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН СЕРЕДОВИЩА**

Майкл Портер зазначив: «Конкурентна перевага лежить в основі діяльності фірми на конкурентних ринках. Це те, що дозволяє фірмі досягти кращих показників порівняно з конкурентами» [1, с. 9].

На сьогодні забезпечення конкурентних переваг є одним із найбільш важливих завдань для будь-якої компанії. Це особливо важливо для підприємств, які працюють в галузі туризму, де конкуренція дуже висока.

Конкурентні переваги можна класифікувати за різними критеріями, одним з таких є поділ на внутрішні та зовнішні конкурентні переваги [2, с. 99]. Зовнішні конкурентні переваги - це переваги, які компанія отримує від зовнішнього середовища. Внутрішні конкурентні переваги - це переваги, які фірма отримує від власних внутрішніх ресурсів та компетенцій.

Розглянемо цю класифікацію конкурентних переваг на прикладі туристичної галузі. Зовнішні фактори, що впливають на формування конкурентної переваги в туристичній галузі:

1. Кон'юнктура ринку: стан ринку туризму та його тенденції, включаючи зростання або зменшення попиту на послуги та

інші ризики.

2. Економічні умови: економічне середовище та стан фінансового ринку, такі як ставки відсотків, курси валют.
3. Соціальні тенденції: зміни в поведінці споживачів, їх потреби, вимоги та уподобання, демографічні характеристики туристів та їх рівень доходів.
4. Технологічні нововведення: технологічний прогрес, нові методи та інструменти, які допомагають покращити якість послуг та знизити витрати.

Внутрішні фактори, що впливають на формування конкурентної переваги фірми в туристичній галузі:

1. Маркетингова стратегія: розробка маркетингових стратегій та програм просування, які включають маркетингові дослідження, аналіз конкурентів та позиціонування.
2. Якість послуг: якість та інновації в наданні послуг, які дозволяють задовольнити потреби та вимоги клієнтів якнайкраще.
3. Унікальність та цінність пропозицій, які відрізняють компанію від конкурентів, такі як ексклюзивні програми турів або спеціальні пропозиції для клієнтів.
4. Бренд: впізнаваність бренду може збільшити довіру клієнтів до фірми та сприяти збільшенню продажів, важливо формувати позитивний імідж.
5. Клієнтський сервіс: здатність надавати клієнтам високий рівень сервісу може успішно використовувати важливу роль у формуванні конкурентної переваги.

Успішне підприємство повинно мати як внутрішні, так і зовнішні конкурентні переваги та ефективно керувати ними, щоб забезпечити стійке конкурентне положення на ринку.

В економіці розроблено різні напрями досягнення конкурентних переваг (ділових стратегій), основними з них є:

- лідерство за витратами;
- диференціація продукції;
- фокусування;

- ранній вихід на ринок;
- синергізм [3, с. 131].

З точки зору туристичного підприємства напями досягнення конкурентних переваг можуть мати наступний вигляд:

- ✓ Лідерство за витратами. Підприємство може конкурувати, знижуючи витрати на надання послуг.
- ✓ Диференціація продукції. Туристичне підприємство може надавати унікальні послуги або розробляти продукти, які відрізняються від тих, що пропонуються конкурентами.
- ✓ Фокусування. Підприємство може спеціалізуватися на наданні послуг у конкретних сегментах ринку або спрямовуватися на задоволення потреб певних груп клієнтів.
- ✓ Ранній вихід на ринок. Туристичне підприємство може розробляти та запускати нові маршрути, що забезпечують перевагу перед конкурентами.
- ✓ Синергія. Можливість застосування ноу-хау, перевага в якості послуг, зростання довіри споживачів до підприємства.

Формування конкурентних переваг підприємства в умовах динамічних змін середовища є складним процесом, який передбачає наявність певних умов для їх формування. На мою думку, серед таких умов доцільно виділити наступні:

1. Розуміння потреб та очікувань споживачів і здатність пристосуватися до зміни їхніх вимог.
2. Ефективне управління ресурсами, що включає оптимізацію витрат, раціональне використання та розвиток внутрішніх ресурсів підприємства.
3. Наявність висококваліфікованого персоналу, здатного швидко реагувати на зміни в середовищі та забезпечити високу якість продукції та послуг.
4. Розвиток нових технологій та інновацій, які дозволяють створювати нові продукти та послуги, забезпечують ефективність та якість виробництва.
5. Ефективний маркетинг та продаж, здатність до просування свого бренду та розширення клієнтської бази.

6. Наявність фінансових ресурсів для розвитку та інвестування в нові проекти та ініціативи.
7. Адаптивність та гнучкість в управлінні підприємством, здатність до швидкого реагування на зміни в середовищі та вирішення проблем.

Отже, формування конкурентних переваг підприємства в умовах динамічних змін середовища є складним процесом, який вимагає врахування багатьох чинників. Успішне формування конкурентних переваг дозволяє підприємству не тільки вижити в конкурентному середовищі, але і забезпечити стійкий розвиток та підвищення прибутковості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 2019. 592 p.
2. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Сутність та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 49. С. 97-103.
3. Чергінець В.М., Примак Т.Ю. Формування конкурентних переваг підприємств сфери туризму. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 128-133.

**Mariana Vykliuk**, PhD, Associate Professor,  
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv  
**Oksana Sychak**,  
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

### **FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A TOURIST ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF DYNAMIC CHANGES IN THE ENVIRONMENT**

*The problem of the formation of competitive advantages of a tourist enterprise in the conditions of dynamic changes in the environment is considered. The main attention was focused on the directions of achieving competitive advantages in order to ensure the competitiveness and profitability of the tourist enterprise. The*

*formation of competitive advantages is a complex process and involves understanding consumer needs, effective management of available resources, new technologies and innovations, progressive marketing and enterprise flexibility.*

**Вікторія Вудвуд**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
**Любов Гут**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

### **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Війна в Україні призвела до катастрофічних втрат у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Особливо постраждали східна, центральна та південна частина України. Багато об'єктів індустрії туризму та гостинності, а це готелі й ресторани, у цих регіонах втрачені, зруйновані та пошкоджені, відповідно потребують відновленню, ремонту або реконструкції. Масштаби втрат через стагнацію як зовнішнього, так і внутрішнього туризму сьогодні поррахувати неможливо, адже значна територія ще знаходиться під окупацією, де відбуваються активні бойові дії. Крім того, війна спровокувала не тільки масовий виїзд громадян України за кордон, не пов'язаний із туристичною метою (військові біженці), а й мільйонну внутрішню міграцію мешканців постраждалих регіонів.

Що ж стосується в'їзного туристичного трафіку, то на думку спеціалістів туристичної індустрії, його не буде, доки триватиме війна. Питання безпеки для туриста з будь-якої країни – «номер один» упродовж всієї подорожі. Навіть принципівше, аніж наявність повітряного сполучення.

Керівник та засновник Smart Education Hotel School О. Чорний вважає, що було б неправильно стверджувати, що після початку війни іноземці зовсім перестали до нас їхати. Як і неправильно називати їх туристами, будь-то класичними чи діловими. Здебільшого мова йде про дипломатичний корпус, журналістів, миротворців та благодійні організації, волонтерів [3].

Зараз туризм в класичному його розумінні – майже на паузі. Навіть у локаціях, де готелі заповнені. Бо ж не треба плутати туриста і тимчасово переміщених осіб. Які виїхали вимушено, часто – втративши домівки, рятуючи себе та родини. Так, ці люди живуть у готелях, харчуються в ресторанах, платять здебільшого туристичний збір (до слова, тут велике питання про його доречність). І підтримують готельну сферу, інколи дозволяють власникам заробляти за весняний сезон більше, аніж за увесь попередній рік.

Але навіть для західної, умовно безпечнішої частини нашої країни, то лише омана добробуту готельно-ресторанної сфери.

О. Чорний вважає, що опубліковані нещодавно дані щодо надходжень від туристичного збору в бюджет – досить умовний, якщо не сказати наразі хибний показник стану галузі. Бо ж він не показує реальну картину, а дає лише кількісні показники прожитих номеро-ночей [3].

Найбільше страждають готелі з великим номерним фондом (умовно – 100 і більше номерів). Деякі з них, зокрема в столиці, зачинились до кращих часів. Дехто намагається вижити й втримати хоча б кістяк персоналу, професійних кадрів. Тож добре, якщо готельний бізнес – не основний у власника, і є чим переkritи витрати.

Крім того, дуже погана ситуація з курортним сезоном, адже значна частина морського узбережжя тимчасово окупована ворогом. А там, де є доступ до моря, є ризик обстрілів та мін. Наприклад, всі пляжі Одеської області закриті для відпочивальників. І хоч деякі власники готелів на узбережжі

моря обіцяють відкриття чи вже відкрили двері для гостей, у порівнянні з мирним часом кількість відпочивальників мізерна.

На думку О. Чорного, бум на подорожі до України ще попереду. Він неодмінно станеться, ми точно будемо у топ-5 країн світу для відвідування. Через рік після війни, коли буде відкрите небо, принаймні номінально безпечно. Тому вже зараз треба думати про суттєву модернізацію, в тому числі й курортних готелів з позиції безпеки. Бо ж нова реальність буде диктувати запит від гостей на наявність бомбосховища в закладі гостинності, а вже потім – інших сервісів та опцій. Навіть через тривалий час після війни наявність сховища буде переважати безлімітний Wi-Fi та першу лінію біля моря. В цьому контексті було б непогано на момент закінчення війни мати готову стратегію розвитку туристичної галузі, відбудови інфраструктури. Бо туризм точно буде драйвити економіку України та залучати інвестиції [3].

Отже, необхідно формувати стратегію розвитку інфраструктури туристичної галузі – готелів та ресторанів.

Як вважає Г. П'ятницька, стратегії розвитку в умовах кризи мають передбачати реалізацію цілого комплексу управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію втрат від кризових явищ, пошуку шляхів для виживання та навіть зміцнення конкурентних позицій закладу готельно-ресторанного господарства на ринку. Її остаточний вибір залежить від наявного у підприємства/готельно-ресторанного закладу стратегічного потенціалу та можливостей його нарощення в умовах високого рівня ризиків та непередбачуваних ринкових викликів. Водночас стратегічний вибір залежить і від стратегічного мислення менеджерів підприємств та їх здатностей в умовах кризи приймати та реалізувати ефективні управлінські рішення, мінімізувати втрати від високо ймовірного прояву ризиків [2].

Реальність сьогодні така, що повномасштабні бойові дії на території України зумовлюють перебудову всієї сфери туризму

та й пов'язаною з нею інфраструктурою (готелів й ресторанів). Очікувано, що після завершення бойових дій з'являться нові популярні туристичні дестинації, які будуть притягувати клієнтів і в готелі, і в ресторани.

Дієвим напрямком відновлення туристичної сфери України Н. Малярчук і О. Чірва вважають розвиток військового туризму. Одна з причин популяризації військового туризму пов'язана з бажанням людей дізнатись більше про історію тих чи інших подій, відчутти себе їхнім учасником. Цей напрям туристичної діяльності є достатньо універсальним, адже може задовольнити потреби туристів будь-якого віку та з неабиякими смаками. У світі є багато прикладів, коли після масштабних конфліктів країни швидко відновлювалися та пропонували гостям різні туристичні продукти. Найбільш популярними країнами, які охоче відвідують мілітарі-туристи, є США, Росія, Ізраїль, Франція, Німеччина, Велика Британія, Китай, Польща, Чехія та Україна [1].

Отже, готельно-ресторанний бізнес зараз перебуває у неочікуваних та несприятливих умовах. Нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, військова агресія ворога негативно позначаються на динаміці розвитку та функціонуванні суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Та нас чекає перемога, а далі і відродження туристичної сфери й розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Адже навіть попри війну в Україні відкриваються нові готелі. Крім того, поява воєнного туризму, який в майбутньому має привертати увагу не лише українців, але й світової спільноти, приваблювати широке коло туристів, дасть поштовх розвитку готельно-ресторанному бізнесу України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Малярчук Н, Чірва О. Проблеми та перспективи розвитку незвичайних видів туризму на території України після закінчення російсько-української війни на прикладі військового туризму. *Економічні горизонти*. 2022. № 4(22). URL: <http://eh.udpu.edu.ua/> (дата звернення: 10.04.2023).
2. П'ятницька Г. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. №2. URL:



<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/900> (дата звернення: 10.04.2023).

3. Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. *Офіційний сайт українського інформаційного агентства TRAVEL РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vperediproshodit-turizmom-1657645856.html> (дата звернення: 10.04.2023).

**Victoria Vudvud**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi  
**Lyubov Gut**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

### **FEATURES OF THE FUNCTIONING OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS INSTITUTIONS IN WARTIME CONDITIONS**

*The peculiarities of the functioning of hotel and restaurant business establishments in the conditions of war in Ukraine are considered. The modern problems of the existence of tourism and establishments of the hotel and restaurant business are identified, individual ways of their recovery in the post-war period are given.*

**Максим Гедін**, к.і.н., доцент,  
Київський національний лінгвістичний університет,  
м. Київ

### **ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ: ІСТОРІЯ І СУЧАСНІ РЕАЛІЇ В УКРАЇНІ**

Україна, будучи унікальною країною з особливим природно-кліматичним потенціалом, в перспективі має всі ресурси для підвищення конкурентоспроможності економіки на основі використання її культурно-природничих можливостей. Але щоб задовольнити всі потреби туриста, відпочиваючого, бізнесмена,

потрібно забезпечити комфортність його проживання, високу якість обслуговування, тобто створити атмосферу гостинності. Розвиток сучасної готельної індустрії диктується багатьма чинниками, які мають як внутрішній характер, що впливає зі специфіки самої галузі, так і зовнішній, що виникає внаслідок загальних змін у функціонуванні національної і світової економіки[1, с. 51].

Як відомо, головною метою політики у розвитку туризму та курортів на період до 2022 р. проголошувалося створення умов для збільшення потоку туристів, а також конкурентоспроможної розвинутої туристичної інфраструктури шляхом раціонального використання туристичних ресурсів, що сприятиме збільшенню обсягу надходжень до бюджетів усіх рівнів від провадження туристичної діяльності [2].

Готельна послуга має споживчу вартість, результат якої може набувати як матеріальної, так і нематеріальної форми. Готельна послуга як товар суттєво задіяна у формуванні суспільного продукту та є ключовим у розумінні її сутності, сфери діяльності, закономірностей та тенденцій розвитку. Готельні послуги доцільно розглядати як провідну систему в структурі готельного комплексу.

В той же час слід зазначити, що кількість готелів в Україні порівняно з туристськими країнами світу незначна. У Великій Британії, наприклад, функціонує близько 260 тис. готелів. У країнах Європи кількість великих готелів становить 15–25% від загальної кількості готельних господарств, 75–85% – мотелі та готелі сімейного типу [3].

Український готельний ринок істотно поживався після перемоги України і Польщі в тендері на право проведення чемпіонату Європи з футболу «Євро 2012». У 2011 р. кількість готелів та аналогічних засобів розміщування зросла майже у двічі. За оцінками вітчизняних готельєрів, у 2012 р. в українські чотири- і п'ятизіркові готелі інвестовано 300 млн, і в столиці з'явилися 35 нових готелів на 100–250 номерів кожний. Як

футбольний захід, Євро-2012 пройшло на дуже високому рівні та довело здатність України приймати на своїй території великі міжнародні спортивні події. Якою ціною це далось країні – вже інше питання. Головне – аеропорти та стадіони були побудовані, у приймаючих містах відкрилися десятки нових готелів, на вулицях з'явилися покажчики англійською мовою, серйозних нарікань з боку іноземних гостей не було. У підсумку імідж країни як туристичного напрямку все ж таки дещо покращився [4, с. 56]. Хоча фінал європейського чемпіонату з футболу і не став туристичним дивом, але в цілому додав балів іміджу України (з 133 країн) як туристичного напрямку у світовому туристичному рейтингу порівняно з деякими сусідніми країнами за 20.

Найбільш бажані клієнти для українських туроператорів, готелів, ресторанів – іноземці, тому відстеження світових трендів у туризмі допоможе зрозуміти першочергові очікування в іноземців і що потрібно зробити, щоб задовольнити їхні потреби. У поведінці європейських туристів є загальні тенденції, однак існують і особливості: наприклад, жителів Мальти (12%) і Латвії (16%) менше приваблює сонце/пляж, ніж туристів з Греції (61%) і Словенії (66%) [5, с. 209].

Нині стан готельного ринку в Україні залежить від регіону. Десять готелів працюють постійно, десять закриті зовсім, що залежить від їх віддаленості від районів бойових дій. Найкраща ситуація, звичайно, в Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській і Закарпатській областях, де готелі працюють, і передумов для зупинення їхньої роботи немає. Натомість в Харкові робота готелів як засобів розміщення призупинена та гостро стоїть питання їх збереження.

Продовжує працювати 5-зірковий готель Bristol в Одесі, що перебуває в управлінні Vertex Hotel Group. Так само відкриті й об'єкти мережі Ribas Hotels Group в Одесі. Крім того, в компанії працюють готелі в Буковелі, Луцьку та Білій Церкві. Останній, до речі, новий – його було відкрито 1 червня 2022 року. Починаючи з

16 травня почали знову приймати гостей конгрес-готель «Пуща», дачний готель «Глібівка» та готельно-ресторанний комплекс «Джинтама-Бриз», що розташовані в Києві та області. Всі вони були закриті через близькість до бойових дій. Об'єкти не постраждали, тож змогли відновити роботу.

Готелі міжнародних брендів переважно призупиняли роботу, що пояснюється політикою безпеки й іноземним менеджментом. Нині у Києві відновили роботу такі міжнародні готелі, як Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, обидва об'єкти Radisson Blu Hotel, а також Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress, Holiday Inn Kyiv та інші.

Однак нині в Україні працює не більше 20% готелів. Деякі з них, на жаль, пошкоджені внаслідок бойових дій. Повної інформації щодо того, скільки таких готелів в Україні, немає. Нині відомо, що в Ірпені (Київська область), який майже місяць перебував в окупації, зазнали руйнувань 28 готелів. Постраждали об'єкти у Харківській, Миколаївській, Чернігівській, Київській, Одеській областях.

Серед проблем сучасності слід звернути увагу на скорочення персоналу, адже персонал готелів намагався переміститися у безпечніші місця або емігрувати за кордон, або ж співробітники долучалися до лав ЗСУ чи ТрО. Проте якщо спочатку основним питанням було те, як зібрати та зберегти команду, то нині – як завантажити її в умовах низького попиту та невеликої кількості гостей. Ще один виклик для готелів був пов'язаний із порушенням ланцюгів постачання. Через брак палива й інші причини були зруйновані деякі логістичні процеси, це вплинуло на забезпечення об'єктів необхідним для роботи чи запуску.

Зміни в роботу закладів розміщення внесла й комендантська година. Через обмеження в часі дещо ускладнюється процес поселень і виселень, основне навантаження припадає на денну зміну. Крім того, через комендантську годину працівники іноді проживають на території готелів. Також обмежено працюють ресторани та бари й інші сервіси, як-от салони краси, SPA-зони

тощо. Деякі готельні послуги недоступні під час повітряних тривог. Це окремий пункт у роботі об'єктів, які запровадили посилені стандарти безпеки. Вони передбачають оповіщення гостей про повітряні тривоги та їх завершення, облаштування, де це можливо, безпечних укриттів, у яких люди можуть перечекати небезпеку, тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Морозова О., Морозов О. Індустрія гостинності: перспективи її розвитку в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2(19). С. 50–58.

2. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 638-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-2013-%D1%80#Text>

3. Болотна О. В. Індустрія туризму в структурі зовнішньоекономічної діяльності України. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2413>

4. Белоусова О. С., Афанас'єва О. С. Актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах підготовки до Євро-2012. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2011. С. 53-60.

5. Рахман М. С. Кон'юнктурний аналіз розвитку готельної індустрії як складової туризму України. *Бізнес Інформ*. 2015. №11. С. 205–212.

**Maksim Gedin**, PhD, Associate Professor,  
Kyiv National Linguistic University, Kyiv

### **POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL INDUSTRY: HISTORY AND PRESENT REALITIES IN UKRAINE**

*The market of the hotel industry was studied starting from the period of elevation during the "Euro 2012" football tournament. The peculiarities of the operation and development of the hotel complex enterprises at this time from the standpoint of organization and management have been determined. The factors of the strategic development of the hotel business in Ukraine in war time conditions were analyzed and the need to develop mechanisms for the restoration and development of the hotel industry based on a project approach was substantiated.*

**Галина Долга**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Спалах коронавірусної хвороби (COVID-19) виступив масовим стримуванням на ринку підприємств готельно-ресторанного бізнесу у 2020-2021 роках, оскільки майже всі країни глобально ввели обмеження на внутрішні та міжнародні поїздки. Протягом 2020-2021 років вплив локальних заборон та туристичних обмежень змусило велику кількість підприємств готельно-ресторанного господарства тимчасово закритись або працювати на невелику частку від їх наявної потужності, що достатньо негативно вплинуло на розвиток індустрії гостинності. Наразі вітчизняні готельєри та ресторатори намагаються відродити та вивести свій бізнес хоча б «у нуль», що особливо важливо у сучасних умовах, адже саме під час пандемії COVID-19 особливо важко втримати увагу та пріоритет клієнта на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Тому важливо використовувати особливі підходи до управління якістю продукції та послуг на підприємствах готельно-ресторанного господарства та слідкувати за сучасними тенденціями індустрії гостинності [1].

Визначимо сучасні тенденції управління якістю підприємств готельно-ресторанного господарства. До найбільш пріоритетних можна віднести наступні:

1. **Безпека:** інформаційна, фінансова, пожежна, кібербезпека, дотримання санітарних норм тощо. Необхідно забезпечувати не тільки безпеку клієнтів, але й персоналу.
2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій під

час обслуговування клієнтів. Це охоплює все більшу цифровізацію послуг, що надаються на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Наприклад, завдяки Інтернету здійснюється доступ до сервісів, голосове управління, готельний номер закривається та відкривається за допомогою ключа у смартфоні, контроль температури в номері також здійснюється через смартфон. Все це обумовлює більш персоналізоване обслуговування гостей, що є великою перевагою в роботі підприємств готельно-ресторанного господарства. Окрім того, наявність послуги безконтактної і мобільної реєстрації дозволяє гостям минути стійку реєстрації і пройти прямо в готельний номер або до столика у ресторані за допомогою безконтактної реєстрації, яка миттєво видає цифровий ключ від номера на смартфон гостя або автоматизовано показує ваш заброньований столик у ресторані [2].

3. Екологічність. Сучасні гості женуться за тими підприємствами, які впровадили екологічні практики в усі аспекти своєї діяльності. Це охоплює фізичні зміни в будівлях готелів та ресторанів, такі як використання сонячних батарей, душових насадок з повільною витратою води, відмова від пластику, економія електроенергії шляхом встановлення датчиків руху, які відключають живлення, якщо протягом певного періоду часу не було виявлено жодного руху, знаходження більш екологічних варіантів утилізації відходів, пропонування меню в ресторанах із великою кількістю вегетаріанських і веганських страв.

4. Пропонування альтернативних варіантів харчування та розміщення. Це пов'язано, наприклад, із віддаленим режимом роботи, коли робітники, що працюють за таким режимом, шукають коворкінг-просторів не тільки зі швидким Wi-Fi і робочим місцем, але й з можливостями для спілкування та налагодження контактів. Окрім того, актуальним є впровадження технологій віртуальних зустрічей і засобів комунікацій в режимі реального часу.

5. Пропонування не тільки хороших умов харчування та проживання, а й нових вражень. Наприклад, це може

охоплювати розширення спектру готельно-ресторанних послуг, формування унікальних продуктів та послуг із використанням індивідуального підходу: гастрономічні подорожі; експериментальні подорожі; музикальні подорожі; кулінарні майстер-класи; подорожі для оздоровлення; медичний туризм тощо [3, с. 46].

6. Глобалізація і централізація управління підприємствами у готельно-ресторанному господарстві. Це охоплює необхідність врахування культурних і мовних очікувань іноземних клієнтів, надання креативних та інноваційних пропозицій, щоб здивувати своїх гостей.

7. Зростання, розширення географії та розвиток міжнародних готельно-ресторанних мереж.

8. Інтеграція готельно-ресторанних мереж із іншими підприємствами індустрії туризму. Це означає розширення участі інших підприємств у готельно-ресторанному бізнесі за рахунок концентрації та переміщення капіталу, як з туризму, так і з інших галузей.

9. Гібридизація готельно-ресторанного продукту [4].

10. Надання більше пропозицій для ділових туристів.

11. Впровадження робототехніки. Роботи можуть виконувати функції адміністратора, служби доставки, консьєржа, носія багажу, охоронця, використовуючи функції розпізнавання мови та інші для відповіді на запити клієнтів.

12. Постійний вплив економічної та політичної ситуації в світі на туризм та готельно-ресторанне господарство [5, с. 518].

Всі зазначені тенденції обумовлені необхідністю інвестицій, однак необхідно пам'ятати, що впровадження нових послуг і практична реалізація нових ідей – це завжди ризик, тому вони повинні бути добре прораховані і продумані. У світлі непередбачених та нерівномірних впливів на попит, спричинених COVID-19, оцінка стратегічних рішень щодо активів гостинності вимагає повного переосмислення прогнозування результатів діяльності. Незалежно від оцінки придбання, розподілу



капітальних витрат, переговорів з позикодавцями, управління активами або оцінки та прийняття рішень щодо найкращого використання, пандемія COVID-19 змусила індустрію гостинності прийняти новий план управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства, що будується на новітніх маркетингових технологіях.

### **Список використаних джерел:**

1. Артемова О. М., Козлова В. А. Основи гостинності та туризму. URL: <http://infotour.in.ua/artemova8-2.htm#>
2. Інформаційний портал у сфері гостинності «Hospitality ON». URL: <http://mkg-group.com/fileadmin/Emailings>
3. Гоблик-Маркович Н. М. Напрями формування сучасної маркетингової стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. Мукачево : РВВ МДУ, 2018. 113 с.
4. Миронова М. І., Миронов Ю. Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517-520.
5. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/pucentejlo51.htm](https://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo51.htm)

**Halyna Dolha**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **MODERN ASPECTS OF PRODUCT AND SERVICE QUALITY MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES**

*Theses are devoted to the principles of successful functioning and development of hotel and restaurant business enterprises under the conditions of successful management of the quality of products and services of hotel and restaurant business enterprises. It was analyzed that the main criterion for business success is the quality of products and services of hotel and restaurant enterprises. It is claimed that the management of the quality of*

*products and services of hotel and restaurant enterprises is one of the main tools of management and marketing and requires thorough research.*

**Олена Комова**, директор музею історії КНЛУ,  
Київський національний лінгвістичний університет,  
м. Київ

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Війна є катастрофічним явищем для економіки: руйнуються логістичні ланцюги, виробничі потужності, об'єкти інфраструктури, що значно ускладнює діяльність всього бізнесу. У зв'язку з цим велика кількість підприємств скорочують або припиняють свою діяльність, що веде до зниження ВВП, збільшення рівня безробіття та зростання бідності. Для розвитку економіки в умовах воєнного часу головним завданням має бути відновлення та налагодження роботи бізнесу в усіх можливих формах. Для цього кожен суб'єкт підприємництва має забезпечити безперебійність роботи підприємства в умовах війни [1, с. 38].

Вітчизняна економіка знаходиться в певній залежності від сфери готельного та туристичного бізнесу. Вони мають значний вклад в розвиток економіки країни, але з початком війни ця галузь ввійшла в стан кризи. З'явилися нові складні умови господарювання готельних підприємств, які дестабілізують їх можливу продуктивність, тим самим значно зменшуючи прибуток. В таких умовах необхідні швидкі та дієві зміни законодавчої бази, системи оподаткування, зовнішньої інфраструктури, а також ефективна антикризова політика на самому підприємстві. У контексті нових умов ведення бізнесу суть антикризового управління в готельних підприємствах

полягає у вирішенні низки проблемних питань, які можуть загрожувати не тільки індустрії гостинності, а й економіці в цілому [2, с. 6].

Через воєнні дії пропозиція на готельному ринку України зменшилася: чимало об'єктів не працюють з міркувань безпеки, через брак попиту, з технічних причин чи через пошкодження від обстрілів. Загалом ситуація в цьому сегменті залежить від регіону. Поки відносно кращий стан справ – на заході країни, де готелі працюють, і передумов для зупинення їхньої роботи немає. Натомість переважна більшість готелів в східній та центральній частині України взагалі зупинила свою роботу. Відокремленою групою можна розглядати готелі, які належать до міжнародних брендів. Ці заклади у більшості своїй призупинили роботу з прийому гостей, що пояснюється іноземним менеджментом та політикою безпеки.

Криза в готельній індустрії, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною». Війна – це об'єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів. З огляду на це, доцільно використати таке поняття, як «криза воєнного часу» [1, с. 39].

Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві готельного господарства пов'язана із серйозністю і тривалістю війни, що примушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Механізм антикризового управління має враховувати ці виклики та допомогти налаштувати функціонування підприємства під час війни.

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Проте із збільшенням масштабів діяльності готелі втрачають свою гнучкість та стають повільними у прийнятті рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти,

інструкції тощо. В часи війни, особливо в перший період шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється, і в такому випадку невчасне реагування може дорого вартувати підприємству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху вниз, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем.

Одним із поширених антикризових методів, зокрема в умовах війни, виступає даунсайзинг – зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу для підвищення рівня його функціонування, зниження витрат та собівартості продукції. Скорочення діяльності підприємства є неприємним кроком, проте іноді в умовах зменшення поставок, переорієнтації виробництва, зміни логістичних ланцюгів, це єдиний спосіб зберегти колишній темп роботи і свої ресурси та продовжити функціонування на ринку. Оскільки даунсайзинг передбачає скорочення персоналу організації для зменшення витрат бюджету, працівників можна замінити шляхом впровадження нових технологій, автоматизованих систем, а також використанням аутсорсингу [3, с.290-291].

Якщо методи антикризового управління вносять глобальні та комплексні зміни на підприємстві, то антикризові заходи є більш конкретними та локальними. Поширеними антикризовими заходами під час війни є заморожування певних напрямків роботи, закриття проєктів, відмова від планів розвитку, переведення працівників у неоплачувану відпустку тощо. Для адаптування функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані і такі методи, як: комунікація з персоналом, перепрофілювання співробітників, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувану продукцію, вихід на міжнародні ринки, цифровізація бізнесу [4, с. 53].

Оскільки тривалість війни важко спрогнозувати, то українським готельним підприємствам варто пристосовуватись до нових умов ведення бізнесу. Доречно буде розглянути закордонний досвід антикризового управління готельними підприємствами в умовах війни. Гарним прикладом можна вважати Ізраїль, який постійно знаходиться в стані війни. Ця країна може бути орієнтиром у дослідженні та прогнозуванні стану української промисловості та економіки. Готельний сектор бізнесу Ізраїлю організовує свою діяльність з урахуванням того, що в будь-який момент можуть відбутися процеси, які внесуть свої корективи в роботу готелів [5, с. 46].

Сьогодні готельний бізнес країни орієнтований не тільки на транснаціональні мережі, а й на дрібних підприємців. Також важливою складовою для функціонування готельного бізнесу в кризовій ситуації є діяльність держави у фінансовій, податковій та інших сферах. В Україні в умовах війни також відбулися зміни, спрямовані на підтримку бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
2. Самодай, В., Рибальченко, С., Орищенко, Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 5-14.
3. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288-296.
4. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, Державний університет «Одеська політехніка». Одеса, 2022. С. 52-54.
5. Банева І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 46-50.

**Olena Komova**, Director of the KNLU History Museum,  
Kyiv National Linguistic University, Kyiv

## **FEATURES OF MANAGEMENT IN THE HOTEL INDUSTRY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR**

*The theoretical and practical foundations of the features of anti-crisis management of the hotel industry in the conditions of war were studied. It has been proven that such measures will help adapt business to military conditions, as well as form a system for detecting and preventing new local crisis phenomena. It is emphasized that the future existence of the hotel industry of Ukraine depends on the fastest response and adaptation of business to modern challenges.*

**Ірина Кудінова**, к.е.н., доцент,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Аналізуючи тенденцію розвитку готельного господарства України, можна відзначити, що туристичний потік, починаючи з 2019 р., падає з року в рік спочатку через коронавірус, а зараз через війну. Це проявилось через руйнування інфраструктури та відсутність споживачів готельних послуг.

В умовах війни готельні підприємства найчастіше стикалися з такими проблемами, як: відсутність укриттів для забезпечення безпеки туристів та далеке розташування бомбосховищ від номерів готелів; відтік кваліфікованих кадрів (більшість персоналу виїхали за кордон, а частину персоналу було

мобілізовано на фронт, тому зараз саме на випускників туристичних спеціальностей і готельно-ресторанної справи є величезний попит); проблеми з енергозабезпеченням, які після ракетних обстрілів, починаючи з жовтня 2022 року відчули всі жителі України (більшість готелів переходили на роботу з генераторами, відповідно собівартість послуг значно зростала); комендантська година також внесла зміни в роботу готельних закладів; проблеми із логістикою; зростання цін і на енергоресурси, і на сировину; зменшення доходів населення і, як наслідок, неможливість користування послугами готелів. Проте вітчизняні підприємці в готельно-туристичній сфері знаходять вихід з ситуації та поступово пристосовуються до нових умов господарювання.

Зауважимо, що попри негативні тенденції, пов'язані з розвитком готельного господарства країни, у період війни у Західній Україні спостерігаються деякі позитиви у готельному секторі. Так, у 2022 році у м. Львові було відкрито Best Western Plus Market Square, що входить до американської готельної мережі, та готель Ibis мережі Accor, це вказує на розуміння інвесторів потреби завершення вже розпочатих проєктів. Також відкрито великий готельно-відпочинковий комплекс Emily Resort (Винники-Львів) [1].

Сучасна кризова ситуація в Україні дозволяє виокремити такі перспективні напрями розвитку готельного господарства:

- переорієнтація готельного бізнесу на більш безпечні території Західної України;

- переорієнтація готельних послуг на реабілітацію, що має більший попит; активізація курортних готелів;

- збільшення кількості апартаментів, які більше пристосовані для прийому сімей та комфортного довготривалого проживання;

- відкладений попит на туризм та популяризація України на міжнародному рівні активізує туристичну діяльність після завершення війни, що вплине і на готельне господарство;

- пристосування готельних підприємств до реалій військового часу та пошук нових форм обслуговування;
- формування на ринку готельного господарства «відкладеної пропозиції», що активізує конкуренцію та вдосконалення послуг у готельних підприємствах країни;
- переобладнання готелів із врахуванням вимог безпеки та автономної роботи (наявність бомбосховищ, автономних джерел живлення);
- розвиток екоготелів із орієнтацією на альтернативну енергетику;
- посилення контролю за походженням інвестицій, які вкладаються в готельне господарство;
- наближення стандартів готельного господарства до стандартів Європейського Союзу;
- розбудова нових підприємств та переобладнання існуючих завдяки залученню коштів від різних фондів повоєнного відновлення [2].

Війна в Україні спричинила низку негативних процесів у функціонуванні готельного господарства країни та змусила готельні підприємства швидко адаптуватись до сучасних реалій. Такі зміни проявляються у виокремленні тенденцій майбутнього розвитку готельного господарства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
2. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
3. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
4. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
5. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/886309.html>.
6. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini>.
7. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua>.



**Iryna Kudinova**, PhD, Associate Professor,  
National University of Life and Environmental  
Sciences of Ukraine, Kyiv

### **PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL INDUSTRY IN CRISIS CONDITIONS**

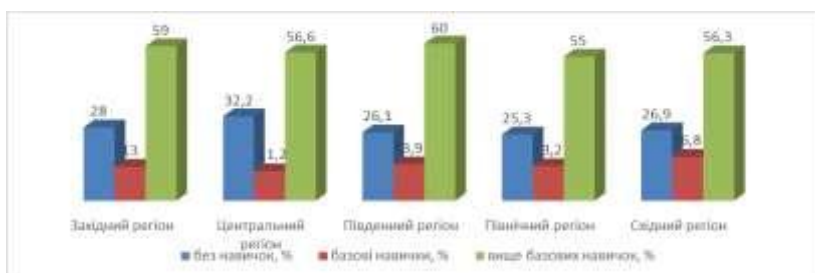
*The main negative effects of the war on the hotel industry of Ukraine are revealed. Among the prospects for the development of the hotel industry of Ukraine, the following are highlighted: reorientation of the hotel business to safer areas of Western Ukraine; adaptation of hotel enterprises to the realities of wartime and the search for new forms of service; conversion of hotels taking into account the requirements of safety and autonomous operation.*

**Світлана Мельниченко**, д.е.н., професор,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ

### **ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Останніми роками Україна взяла курс на євроінтеграцію і у червні 2022 року лідери країн Європейського Союзу підтримали ці прагнення шляхом надання їй статусу кандидата. Наша країна реалізує одну із компетентностей суспільного життя громадян ЄС, а саме цифрову компетентність. В Законах України, які регулюють освітній процес, визначено формування інформаційно-комунікаційних компетентностей для забезпечення успішної життєдіяльності людини. З розповсюдженням коронавірусної інфекції в світі та воєнною агресією РФ проти України, цифровізація освіти і набуття цифрових навичок є ключовими.

Міністерством цифрової трансформації України, за методологією оцінки цифрових навичок, яка застосовується Європейською комісією, проведено дослідження рівня володіння цифровими навичками, які включають: інформаційні, комунікаційні, вирішення проблем, програмного забезпечення [1]. Встановлено, що у 53% населення України відсутні базові цифрові навички або знаходяться на рівні нижче базового, у 38,5% не реалізовано бажання їх отримати, а у 13,7% взагалі відсутнє бажання навчатись. Інтенсивними користувачами інформаційних онлайн-ресурсів за місцем свого навчання є молодь у віці 12-17 років, а також особи з вадами слуху. У розрізі регіонів понад 50% українців мають рівень цифрових навичок вище базових, серед яких найбільший відсоток припадає на Південний регіон (рис. 1).



*Рис. 1. Цифрові навички громадян України у розрізі регіонів*

Для забезпечення якісної трансформації ринку праці через покращення системи цифрової освіти, розвиток цифрових компетентностей, у березні 2021 року Кабінет Міністрів України затвердив Положення про Єдиний державний портал цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта» [1]. Серед основних завдань порталу є доступ до освітніх матеріалів, забезпечення цифрової грамотності незалежно від віку людини, отримання електронних документів, що підтверджують проходження навчання, індивідуального підходу до формування освітніх матеріалів.

3 березня 2021 року Кабінетом Міністрів України схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей та план заходів щодо її реалізації [2]. Концепція спрямована на прискорення процесів цифрової трансформації в Україні, створення необхідних умов для безперервного навчання протягом життя, що забезпечить комфортні умови проживання у цифровій країні, закладе підґрунтя для створення національної стратегії розвитку цифрових компетентностей в суспільстві шляхом гармонізації вітчизняного цифрового ринку з Європейським Союзом.

Аналіз процесів цифровізації освіти свідчить про неадекватність рівня застосування інформаційних технологій у діяльності вітчизняних закладів та установ з відповідними структурами у розвинених країнах світу.

Зміна підходу до організації освітнього процесу у закладах вищої освіти, спричиненого вищезазначеними обставинами, привела до необхідності внесення змін до переліку обов'язкових дисциплін, які формують загальні компетентності у частині використання інформаційних технологій у професійній діяльності. Особливо це стосується підготовки здобувачів для сфери обслуговування, яка найбільше потерпає від пандемії та воєнної агресії. У зв'язку з цим, при формуванні освітньо-професійних програм підготовки здобувачів для готельно-ресторанного бізнесу, заклади вищої освіти, окрім такої обов'язкової компоненти, як інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному бізнесі, передбачають можливість вибору студентом дисциплін щодо набуття навичок цифровізації функціональних процесів. Для забезпечення безперервного освітнього процесу заклади вищої освіти активно застосовують вже існуючі дистанційні платформи або розробили власні з урахуванням специфіки підготовки здобувачів у ЗВО.

Таким чином, у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії, понад 6,5 млн українців залишаються в статусі переміщених осіб. За цих умов важливим залишається отримання якісної та доступної освіти, забезпечити яку можливо шляхом

застосування різноманітних інтернет-інструментів.

**Список використаних джерел:**

1. Цифрова грамотність населення України. URL: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova\\_gramotnist\\_naselenna\\_ukraini\\_2019\\_compressed.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf) (дата звернення : 19.04.2023).
2. Кабмін схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/kabmin-skhvaliv-kontseptsiyu-rozvitku-tsifrovikh-kompetentnostey-do-2025-roku> (дата звернення : 18.04.2023).

**Svitlana Melnychenko**, Doctor of Economics Sciences, Professor,  
National University of Life and Environmental  
Sciences of Ukraine, Kyiv

**DIGITALIZATION OF THE PROCESS OF TRAINING  
SPECIALISTS FOR THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

*The problems of possessing digital skills of the population were determined by the regions of Ukraine and by age criterion. To ensure the qualitative transformation of the labor market through the improvement of the digital education system, the main approaches at the state level for the development of digital competences have been defined. The peculiarities of the organization of the educational process in institutions of higher education for the acquisition of digitalization skills and the prospects for their further development are revealed.*

**Ганна Михайліченко**, д.е.н., професор,  
Державний торговельно-економічний університет,  
**Валерія Лисяна**, здобувачка доктора філософії,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

### **БАР'ЄРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У БІЗНЕСІ**

Світ стрімко розвивається і кожну секунду, не зробивши крок назустріч зміні, компанії втрачають занатдо багато, в т.ч. прибутки, нові канали збуту та можливі, але не розглянуті цільові аудиторії. Одним з інструментів мінімізації таких важких наслідків є цифровізація, або «...прийняття або розширення використання цифрових або комп'ютерних технологій організацією, галуззю, країною тощо» (переклад з оригіналу – наш) за визначенням Дж.Ск. Бреннена та Д. Крайса [2].

Сучасні суб'єкти ресторанного господарства є відкритими екосистемами на цифровій платформі. Ця базова потреба допомагає ресторанам накопичувати та зберігати цифровий досвід роботи з гостями, покращувати результати підприємницької діяльності та досягати більшого доступу до інформації щодо ринків збуту, постачальників та конкурентне середовище. Але у діловому середовищі є компанії, які націлені на цифровізацію, хоча досі її не досягли з причини страху перед невизначеністю, типи джерел якого наводимо нижче.



*Рис. 1. Типи джерел страху невизначеності цифровізації [7]*

Страх невизначеності є руйнівним явищем, проте він же може створити прибутковий фон для зовнішнього світу. Ми побачили наслідки штучного дефіциту, викликаного збільшенням на 30-60% обсягів продажів харчових продуктів, оскільки українці почали закуповувати відповідні товари «про запас». З іншого боку, страх викликаний негативними явищами ринку праці, що характеризуватиметься безробіттям та нерівністю доходів. Відсутність довіри та навичок до використання інноваційних технологій може збільшитися цифровий розрив. Також додається проблема безпеки та порушення конфіденційності, поглиблення соціальної відчуженості та мінімізація фізичної присутності при контакті.

Коли ми говоримо про «порятунок» цифровізацією, ми зазвичай створюємо відчуття небезпеки. Для пояснення необхідності змін ми можемо це використати, проте чи дієвим є такий метод мотивації на постійній основі? Мотивація, заснована на страху, має сильний, але дуже короткотривалий ефект. Це принцип четвертої гілки влади, а не людино-орієнтовного менеджменту. Потрібно шукати інші інструменти для мотивації співробітників, наголошуючи на досягненні спільних взаємовигідних цілей, на загальній концепції компанії та командній силі, при цьому намагатись знаходити особистий мотиватор для кожного.

З початком карантинних обмежень, а після і військових дій, компанії обрали різні кроки:

- очікування: компанії зупинили всі проекти і спостерігали за ситуацією;

- адаптація: компанії на фоні спаду загальної ділової активності почали приділяти зміні більше уваги і почали проекти, на які виріс попит на ринку, підвищуючи свою гнучкість та прибутковість. Саме вони стали активними гравцями ринку, краще адаптуються до існуючої ситуації і зберігають високу швидкість змін [8].

Проте страх ризику може бути бар'єром в прийнятті таких

рішень. Для великих компаній ризик змін вищий (зважаючи також на уповільнення кредитування та інвестиційної діяльності в зазначені періоди), до того ж існує думка, що великий механізм буде працювати, як годинник, незважаючи на всі зовнішні фактори, і він не потребує змін. Великі компанії є менш гнучкими гравцями. Їм необхідно шукати модель розподілу рівня активності просування цифровізації, за якої частина організації працює на підтримку існуючих процесів, а інша - на пошук нового та трансформацію існуючого за чітким планом та всеосяжним, проте поступовим, адаптивним процесом співробітників до таких перетворень. Цифровізація – це не перегони на певному ринку. Щоб підтримувати лояльність співробітників, організація повинна мати можливість легко адаптуватися до прогресу, при цьому організовуючи покрокові зміни. Особисті трансформації звичок проходять поступові етапи, а зміни, що стосуються всієї живої структури компанії, вимагають ще більших зусиль [1].

Для ресторанного господарства, окрім численних каналів комунікації, важливим є вчасне імплементація цифрових інструментів за вимогою ринку. Dark kitchen, ресторани на доставку через онлайн-замовлення швидко стали буденною організацією обслуговування. Проте відбувся великий зсув у бік замовлення на доставку. За кордоном поширення набув феномен Foodspot – групове замовлення з доставкою в одне й те саме місце, оскільки це найзручніший спосіб для офісного персоналу отримувати обід вчасно та навіть із корпоративними знижками. Ресторанний бізнес прагне стати більш орієнтованим на клієнта, більш адаптованим і масштабованим [4].

Якщо дехто з працівників не встигає, то вони залишаються позаду і, швидше за все, загальна цифрова трансформація зазнає невдачі. Саме менеджмент відповідає за те, щоб продати співробітникам зміни. Зараз з'явилась окрема каста менеджерів: change-менеджери. Change management асоціювався лише з soft skill, лідерів навчали проводити людей через

трансформаційні процеси, а співробітників приймати обґрунтовані зміни. Сьогодні в організаційній структурі з'являються нові ролі управлінців змінами, створюються окремі центри експертизи, в яких задіяні кваліфіковані експерти з необхідним інструментарієм методів у своєму портфелі. Кожна зміна є продуктом, який також потрібно продати: зацікавити ідеєю, сформувати лояльність і відданість у «споживачів цієї ідеї», у чому допомагають інструменти маркетингу (позиціонування, сегментація, визначення ключових меседжів, стратегія комунікації та просування, формування причетності людей до змін з рахунок фасилітації та медіації) [5; 6].

Для топ-менеджменту та великих компаній, які звикли думати «роки наперед», умова невизначеності не відіграє значної ролі в їхній стратегії розвитку. Проте зараз більшість процесів відбувається в онлайн-форматі. Нові навички потрібні для виконання тих самих завдань, для підтримки процесів та виконання проєктів. Більшість робочих процесів відбувається дистанційно, тому це викликає необхідність менеджеру турбуватися не про конфлікти в офісі, а про те, чи немає конфліктів в сім'ї, що в свою чергу знижує продуктивність співробітників. Як можна зайняти дітей, чи потрібно використовувати коворкінг для дистанціювання в робочий час та інші подібні роздуми [8].

Якщо розглядати цифровізацію в позитивному напрямку, безсумнівним фактом є підвищення продуктивності праці в компаніях та в Україні загалом. Саме це, на думку експертів, є «потужним мультиплікатором, здатним у найкоротший час запустити українську економіку й забезпечити її реальне зростання на 10–12% на рік», а на даний момент у 2023-2024 роках зможе відновити її та підвищити рівень довоєнного стану [3]. Отже, бути адаптивним – це не нова вимога і не те, що скоро зникне. Цифровізація є трендом, необхідністю сьогодення і багато компаній вже перебувають в процесі впровадження цих змін.



**Список використаних джерел:**

- 1.7 steps for planning and executing a digital transformation. Practice Management Software for Accounting Firms | Karbon. URL: <https://karbonhq.com/resources/7-steps-for-planning-and-executing-a-digital-transformation/> (дата звернення: 28.03.2023).
2. Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, 1–11.
3. Digital innovation with rapid experimentation. MIT Sloan Executive Education. URL: <https://exec.mit.edu/s/blog-post/digital-innovation-with-rapid-experimentation-MC6EWMNJUKDJBO7FQBJG7TRM63IE> (дата звернення: 28.03.2023).
4. How Restaurants Can Transform Their Business with Digital Restaurant Ecosystems - MENU Insights. Homepage - Menu App. URL: <https://www.menu.app/insights/how-restaurants-can-transform-their-business-with-digital-restaurant-ecosystems/> (дата звернення: 28.03.2023).
5. Український інститут майбутнього. Економічна стратегія України 2030 >> Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 28.03.2023).
6. Управління змінами: хто такі change-менеджери і чи насправді така професія існує. Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/11/29/76458733/> (дата звернення: 28.03.2023).
7. Цифрова трансформація бізнесу. Частина 2. TechExpert. URL: <https://techexpert.ua/dig-transformation-2/> (дата звернення: 28.03.2023).
8. Цифрова трансформація в умовах невизначеності. Бюро проектного менеджменту. URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/tsyfrova-transformatsiya-v-umovah-nevyznachenosti/> (дата звернення: 28.03.2023).

**Hanna Mykhailichenko**, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
State University of Trade and Economics,  
**Valeriia Lysiana**, PhD student,  
State University of Trade and Economics, Kyiv

**BARRIERS TO BUSINESS DIGITALIZATION**

*The types of fear of uncertainty of digitization in theses are explained. The positive and negative influence of the human factor on innovation is determined. One of the adaptive directions of the development of the modern restaurant industry has been studied.*

**Valeriia Peniuk**, PhD, Senior Lecturer,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics SUTE, Chernivtsi

### **START-UP IN UKRAINE IN WAR CONDITION**

Before the world had time to recover and adapt to the challenges that arose as a result of the coronavirus pandemic, the conditions of martial law for Ukrainians and the conditions of permanent humanitarian and military aid from European countries and the world for Ukraine became a permanent platform for the existence of society and business. In the conditions of the pandemic, many enterprises were closed due to the impossibility of switching to a new work format, or, on the contrary, were opened remotely, even from other parts of the world. But the war destroyed a large part of the territory of Ukraine, villages, regions and cities, and made it impossible for businesses to exist in the destroyed and occupied territories. Therefore, today it is relevant to study the problems faced by business and the prospects for the implementation of startups that are already or can be implemented on the territory of Ukraine.

The concept of "startup" for domestic practice is quite new, it is used as a common name for a radically new project that was recently created. A start-up involves the presence of a certain innovative business idea, which has not yet found ways of its implementation and needs organizational registration, financing, development and market approval. Such projects play an important role in the country's economy, as they provide the population with jobs, contribute to the attraction of investments, technological development and, accordingly, the growth of GDP, and the improvement of the country's image on the world stage. However, to date, the war has made it impossible to develop small businesses and start-up projects in certain territories of Ukraine [1].

Experts argued for some time about the quality of Ukrainian startups: some believed that Ukrainian startups could not yet

compete with Western ones, while others believed that the level of project quality had increased significantly [2]. Interest in Ukrainian startups from foreign investors has now increased, because today the maximum task of investors and partners is the development of the state, including through the implementation of startups. At the moment, most of the current startups are focused on helping either the military or citizens. New technologies for filtering water are being created, which helps purify water at the front; the production of disposable biodegradable tableware from recycled raw materials is popularized; biodegradable trench candles etc. are created.

Ukrainian product ("Made in Ukraine") is becoming more and more popular every day. It is also very important today to promote the Ukrainian product, both on the Ukrainian market and on the world market. During the war in Ukraine, the number of grants and programs that provide support to entrepreneurs (financing, equipment, training, consulting, sales assistance, internships, etc.) began to increase. And this is a good step for establishing contacts with foreign partners and entrepreneurs.

The war taught modern business to adapt to today's conditions and to make quick decisions. One of the examples of such solutions was the creation of relocated enterprises. Most enterprises relocated to regions as Lviv (24%), Zakarpattia (14.5%), Chernivtsi (9.8%), Ivano-Frankivsk (8.3%), Khmelnytsky (7.3%), Ternopil (6.3%) [3].

Startups in the IT field are most popular in Ukraine. This is the area that is one of the sectors of the economy that continues to develop, create new jobs, implement new projects, attract investments and help lead the digital war. Not only assault rifles and tanks are weapons on the battlefield, but also data and technology. Innovative developments of Ukrainian IT specialists help save the lives of the military and fight.

We consider the following promising directions for the development of startups in Ukraine [4] : defense and cyber security (startups that manufacture drones, software, products in

the field of cyber security), construction and infrastructure (architectural projects for the reconstruction of Ukrainian cities, important social and communal facilities, buildings new technology parks), health and medicine (applications aimed at providing first aid, tools for monitoring health biomarkers using artificial intelligence, mental health applications), educational projects (platforms for learning foreign languages, modernization of educational process for schoolchildren and students), the agricultural sector and green technologies (technologies for the needs of the agricultural economy, "green" startups focused on environmental friendliness and climate preservation).

The difficult conditions in which Ukraine found itself can become the driver of important changes in the development of the national economy and its modernization. To achieve the effectiveness of these changes, it is necessary to develop business through startups and implement them. Startups that can survive in crisis and competitive conditions will have more chances to increase economic results in the future.

### **References:**

1. Start-up projects and their evaluation: a summary of lectures for students in the specialty 7.121 "Software engineering" of the Faculty of Information Technologies of UzhNU / Developer: Ph.D. Polishchuk V.V. Uzhgorod, 2018. 74 p.
2. Zhaldak H.P. Problems and prospects of development of startups in Ukraine. *Economics and enterprise management: market infrastructure*. 2019. Issue 32. Pp. 109-113.
3. How many enterprises were relocated during the year of the war? URL: <https://news.dtk.ua/society/economics/82077-skilki-pidprijemstv-relokovano-za-rik-viini> (Accessed 04/13/2023).
4. What five directions for startups will be in demand in Ukraine after the war. URL: <https://dia.dp.gov.ua/yaki-pyat-napryamkiv-dlya-startapiv-budut-zatrebuvani-v-ukra%D1%97ni-pislya-vijni/> (Accessed 04/13/2023).

**Тетяна Переверзева**, викладач,  
Чернівецький кооперативний фаховий коледж  
економіки і права,  
м. Чернівці

## **ДОЦІЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ ЕКОГЛЕМПІНГІВ У ЗАХІДНІЙ УКРАЇНІ**

Жорстока конкурентна боротьба в готельному бізнесі вимагає постійного пошуку та впровадження інновацій для підвищення конкурентоздатності об'єктів. У зв'язку з підвищенням уваги до тренду екологічності набирають популярності засоби розміщення із використанням екологічних програм на всіх етапах будівництва та функціонування. Успішною нішею у цьому сегменті є екоглемпінги.

Термін «екоглемпінг» утворився завдяки поєднанню двох слів «glamorous» та «camping», що в перекладі з англійської означає «гламурний кемпінг». Він означає засіб розміщення, схожий на кемпінг, що має комфортні умови готелю високого рівня і при цьому зберігає відчуття проживання наодинці з природою, без необхідності штучно від неї відгороджуватися для збереження природного середовища [1].

«Глемпінг» - це легкі комфортабельні будиночки або шатра. Це відносно новий формат відпочинку, орієнтований на тих, хто хоче побути поближче до природи, але з комфортом рівня готелю.

Сучасними трендами розвитку суспільства є посилення взаємодії з навколишнім середовищем, зростання попиту на екологічне житло, одяг із натуральних тканин, їжу з органічних продуктів тощо. Завдяки усвідомленості та екологічній відповідальності більшість населення спрямовує свою діяльність у «природну» сферу, щоб організувати ведення екологічно чистого бізнесу.

Останніми роками не останню роль у поширенні глемпінгів зіграла епідемія COVID-19. Більшість українців починають обирати подорожі в межах країни, детальніше знайомлячись з культурою та традиціями різних частин України.

Поєднання цивілізованих умов проживання з природними мальовничими місцинами, майже не порушеними людиною, стали популярними об'єктами відпочинку [3]. Так, із появою лише у 2017 році першого глемпінгу, їх кількість у 2022 році склала вже більше 20 об'єктів [5]. Сьогодні це самостійні мережі або додаткові інноваційні пропозиції в існуючих готелях. Їх послуги розміщення надаються від економ-категорії до люксових умов.

Українські глемпінги розповсюджені по всій території країни. Наведемо декілька характерних прикладів функціонування глемпінгів.

**Глемпінг «Хатинка на полонині»** розташований у селі Кривопілля, Верховинського району, 200 метрів від центральної дороги. Це два великих номери з комфортними меблями, туалетом, душем, кондиціонером, терасою з видом на Чорногірський хребет. Глемпи одночасно можуть заселити 4 особи, по 2-особи в одному куполі. У кожному куполі в глемпінгу є кондиціонер та повністю обладнана кухня. Окрема ванна кімната (душ, туалет, халати, капці, фен). Континентальний сніданок включено у вартість проживання.

Нещодавно відкритий глемпінг **GmEcoBubble** в селі Яблуниця Івано-Франківської області пропонує комфортне розміщення у напівпрозорих сферах. Усі глемпи мають двомісні ліжка, кондиціонер, електроплиту, міні-бар, піч та доступ до інтернету. Глемпінг зручно розташовується поблизу курорту Буковель – всього 15 хвилин їзди.

У глемпінгу **Edelweiss** (село Орявчик Львівської області) є два варіанти розміщення – у купольних глемпах та індіанських тіпі. Це місце підійде для любителів активного відпочинку, адже окрім комфортних умов проживання, на території є лучний тир, екстрім-парк, тут допоможуть організувати велопрогулянку, сходження в гори або катання на конях.

Спробувати заночувати в глемпі за демократичною ціною можна в селі Кривопілля в Карпатах. Тут можна орендувати куполи в **DzvinSpace**. Є варіант на 2-4 особи, з

односпальними, двоспальними та двоярусними ліжками. Зручності в шатрі мінімальні, туалет та душ знаходяться на території. Але ціна дуже приваблива!

Вони дивують не лише широтою послуг та комфорту, а й особливостями екстер'єру та внутрішнього дизайну. Можемо ознайомитись як із прозорими номерами-капсулами у сучасному стилі, так і з комфортними наметами [5].

Всі присутні на ринку готельних послуг глемпінги мають ті чи інші елементи екологічного спрямування: будівля та меблі із вторинної сировини, сортування відходів, енергозберігаюче сучасне оснащення, використання відновлювальних природних джерел енергії та інші. На нашу думку, тренд екологічності є досить звичним для українського туриста. Дбайливе ставлення до природи та використання її енергії завжди було частиною менталітету українців.

Вважаємо такий вид глемпінгу буде доцільно створити й у нашому регіоні, зокрема в Дністровському регіоні (Бакотська затока). Сьогодні це місце відоме своїми неймовірними краєвидами та тишею. Туристів місцевість приваблює фантастичними краєвидами, кількома пляжами та, звісно, залишками скельного монастиря. Поруч є три джерела з цілющою водою – Північне, Південне та Найпівденніше. Наразі, розвивається проєкт зі створення унікальної туристичної локації у Бакотській затоці – Bakotaeco resort.

Ще один глемпінг рекомендуємо розташувати у Дністровському каньйоні, річка Дністер приваблює туристів-водників своєю екзотичною дикою природою, береги якого вкриті густими лісами і чагарниками, з невеликими галявинами, де зупиняються з метою активного відпочинку.

Окрім незвичного формату розміщення, у глемпінгах може надаватися досить широкий обсяг додаткових послуг. До них належать: екстрим-парк, стрільба з лука, велопрогулянки, прогулянки на конях, рафтинг, веслування на байдарках, кліфф-дайвінг, екскурсії тощо.

Щодо потенціалу й перспектив розвитку такого виду відпочинку, то варто зазначити, що глемпінг має величезні можливості, оскільки основними його перевагами є:

1. Відсутність значних капіталовкладень (організація і управління глемпінгом не вимагає великого штату співробітників).

2. Високий рівень рентабельності (за попередніми підрахунками, навіть при заповнюваності 60 % і тільки в сезон глемпи окупаються за 2–3 роки).

3. Екологічність (глемпи повністю відповідають екологічним стандартам).

4. Сприятливі умови функціонування (природно-ресурсна база країни та великий вибір місць для сезонного відпочинку).

5. Маневреність (глемпи можна розміщувати в різних місцях хоч кожен сезон. Немає ризиків помилитися з популярністю турзони).

Враховуючи сьогодишню ситуацію у воєнних реаліях, залишається питання, куди ж поїхати відпочити в Україні, щоб було безпечно, цікаво і з можливістю знайти житло не за всі гроші світу. Адже подорожі сьогодні виступають передусім як моральна розрядка, спосіб відновитися від пережитого стресу й накопичити сили, щоб продовжити боротьбу за перемогу. Крім того, відпочиваючи в Україні, туристи робитимуть внесок у покращення економічної ситуації в державі

Підсумовуючи, можемо впевнено говорити, що глемпінг в Україні й, зокрема, Буковині, є перспективним стартапом та має всі можливості для реалізації й поширення. До того ж на території нашої країни вже є підприємства, які позиціонують себе як місця для глемпінгу, вони невпинно розвиваються. Якщо вкласти зусилля в рекламу та популяризацію глемпінгу, він стане прибутковим та швидко окупиться, що є позитивним фактором для власників та інвесторів.

### **Список використаних джерел:**

1. Бойко В. О. Глемпінг – новий тренд індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Випуск 8. URL: <http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/>



2. Давиденко І. В. Екотуризм як складова екологічного виховання студентів // Науковий вісник ОДДЕУ. 2008. №17(73). С.108-118.
3. Дмитрук О. Ю., Дмитрук С. В. Екотуризм : Навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 2009, 358 с.
4. Глемпінг як бізнес-ідея в Україні: основні переваги. *Glamping.ua: веб-сайт*. URL: <https://glamping.ua/glemping-yak-biznes-ideya-v-ukrayini-osnovni-perevagy/>
5. Олійник О. В., Мостенська Т. Л., Тарасюк Г. М., Чагаїда А. О. Перспективи розвитку готелів у стилі глемпінг в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. No 4 (90). С. 38–46.

**Tatyana Pereverzeva**, Lecturer,  
Cooperative College of Economics and Law, Chernivtsi

### **FEASIBILITY OF CREATING ECO-GLAMPING IN WESTERN UKRAINE**

*Ukraine has sufficient ecotourism resources, the use of which, along with the growing demand for tourism services, will naturally lead to the intensification of infrastructure development and territorial organization of ecotourism activities. The concept of ecotourism emphasizes the need to preserve natural and cultural heritage, and biodiversity and improve the ecological, social, and economic status of the regions visited by ecotourists. Ecological tourism should become a model for reorganization, and greening of the entire tourism industry. Sustainable ecologically balanced tourism should become not only a philosophy but also a leading management strategy for tourism development.*

**Валентина Постова**, к.е.н., доцент,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця

## **БАРНА ІНДУСТРІЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

2022 рік став справжнім випробуванням для барної сфери України. Повномасштабна війна, безумовно, вплинула на все суспільство і на всю індустрію гостинності. Але бари стикаються з додатковими викликами: по-перше, на їхню роботу ще більше впливає комендантська година. Крім того, свою роль відігравали відключення світла та зростання цін на іноземний алкоголь.

Перш за все зміни відбулись в годинах роботи закладів. Зазвичай 9-10 година вечора це був лише тільки початок «ночі», а зараз це вже години її закінчення. З позитивного: відбулась зміна вектора закладу. Тепер можна приділити більше уваги саме коктейлям та сервісу. Відбулась якась невідомо трансформація, загострились відчуття, збільшилось спілкування та піклування як про гостя, так і один про одного.

Викликів дуже багато: комендантська година, проблеми зі світлом, відсутність постійного постачання алкоголю в Україну (часто випадають ті чи інші позиції), інфляція, відсутність постійних гостей. Постачальники надають перевагу роботі тільки по передоплаті, тоді як раніше всі працювали по відстрочці. Також є проблеми з кваліфікованими робітниками.

Бари почали відкриватись раніше о 12-14 годині, а закриваються за годину до комендантських обмежень. Звісно, не вистачає додаткового часу для вечірнього відвідування, хоча концепція більшості барів сприяє відпочинку та зустрічам гостей в денний час. Звичний повсякденний графік життя людей також змінився, тепер всі все встигають до комендантської. Крім того, зменшили кількість робочих днів. Відповідно під це багато барів вимушені скоротити штат.

Бари адаптувались, наскільки це можливо. Хтось виводить менше працівників у зміну, хтось виводить посилений склад барменів на вечір на пів зміни, оскільки є 2-3 години, щоб зробити свій виторг. Хтось працює до 22:00, а потім робить розвіз персоналу. Хтось працює до 21:00 і відправляє персонал на громадський транспорт, тому що фінансово їм не вигідно працювати цю годину і брати на себе витрати на таксі [3].

Насамперед самі гості адаптувалися. Якщо раніше всі приходили о 7-8-ій годині вечора і не обмежували себе в часі, то тепер гості приходять раніше, щоб встигнути провести приємно час і випити свою норму. Напевне, гості почали більше економити. Зараз в топах класичні коктейлі, віскі з мінімальною витримкою та невитримані напої (вайт спіріт).

Звичайно, є гості, які п'ють японський віскі, дорогу текілу, шампанське, але їх стало набагато менше. Більше зустрічей з друзями, більше живого спілкування, жити тут і зараз, нічого не відкладаючи.

На сьогодні гості повернулись в улюблені заклади з подвійною вдячністю та повагою до персоналу. З розумінням ставляться до змін в меню та заздалегідь планують візит, враховуючи часові обмеження [2]. Сьогодні недоречні урочисті святкування, тому багато гостей стали більш стримані в споживанні алкоголю, для зберігання тверезих думок та вчинків.

Варто визначити, що необхідно зробити барам у 2023 році, щоб працювати надалі. Історично бари переживали все. Це місце зустрічі й теплих розмов, обговорення особистих переживань, переживань за країну. І до всього цього хороші коктейлі – це змога хоч трохи зняти той щоденний стрес, що всі зараз відчувають. Багатьом зараз не вистачає просто приємного спілкування та можливості відпочити від новин, тому в барі проводять актуальні творчі вечори, дискусійні клуби чи тематичні дегустації.

Необхідно бути ще більш універсальними, гнучкими: розширити безалкогольне меню, використовувати продукти тривалого зберігання, проходити курси з надання первинної

допомоги, бути готовими до розвитку будь-яких подій. Цікаве та коротке меню, яке потрібно постійно оновлювати, щоб заохочувати гостя.

Варто робити меншу націнку, краще заробляти на обороті. Не забувати про барну команду, адже люди йдуть «на людей». В такий час дуже важливо, щоб команда була емоційно стабільною, наскільки це можливо.

Щоб вижити закладу, йому треба продовжувати трансформації, ловити спільний ритм з країною і підкорювати цю хвилю. Міняти стандарти, погляди та підхід до свого персоналу та гостей.

Барна культура України на високому рівні та передбачає багато нових відкриттів. Це видно і по нових закладах, і по іменах у списках топ барів світу, в яких є й українські [1]. Тому глобальної трансформації не буде. Попри війну й економічну слабкість заклади відкриваються.

До війни відкривалось багато барів, було багато роботи по консалтингу по відкриттю чи адаптації бару, чи створенню коктейльної карти. Зараз, можна сказати, таких запитів майже немає. Тому ризиковано відкривати бар зараз.

2023 рік точно не буде роком ренесансу, а навпаки, буде ще з більшою силою випробовувати сферу на міцність. Одна із проблем – це відтік людей зі сфери. Хтось захищає країну в лавах ЗСУ, а інша частина просто змінила сферу, тож відсутність як професійних кадрів, так і молодих буде також дуже сильно грати не на руку ринку.

Загалом індустрія вистояла та поступово продовжує відновлюватись та розвиватись, але більше на заході та центральних частинах. Дехто зміг перенести свій бізнес в більш безпечні міста, деякі відкрились в новому форматі, надаючи робочі місця великій кількості професіоналів зі сходу та півдня [4]. Отож, можна зробити такі висновки:

1. Головні виклики, з якими стикається барна індустрія зараз: комендантська година, зростання цін на імпортований

алкоголь та проблем з постачанням, відтік кадрів (багато людей з індустрії в ЗСУ), проблеми з електрикою (взимку) та зменшення кількості гостей в цілому.

2. Зважаючи на комендантську годину, бари обирають різні стратегії роботи. Серед варіантів:

- відкриватися раніше, відповідно адаптувати меню (наприклад, розширити карту безалкогольних напоїв);
- працювати лише декілька годин (або навіть лише кілька днів на тиждень), відповідно адаптувати штат під це;
- працювати майже до настання комендантської години, відповідно закладаючи видатки на трансфер команди.

3. Гості стали більше економити, зараз найбільш популярні напої та коктейлі середньої цінової категорії, які дають максимум за співвідношенням: ціна / враження.

4. Серед способів залучити додаткових гостей: тематичні барні меню, дегустації, спеціальні події тощо.

5. Деякі бари відзначають, що виклики в чомусь допомогли їм навіть стати сильнішими та гнучкішими: змусили більше уваги приділяти команді та клімату в колективі, допомогли сфокусуватися та чітко визначити позиціонування тощо. Головне завдання на 2023-ій: вижити та продовжити роботу.

### **Список використаних джерел:**

1. Пенчев Є. В., Гончар Ю. М. Післякризові тренди барної культури. *Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності*. 2020. С. 48.
2. Постова В.В. Напрями стимулювання організаційного і соціально-економічного розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. Вип. № 1 (5). 2022. С. 27-32.
3. Соколенко А. Інноваційний механізм управління ресторанним бізнесом. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №. 3 (17). С. 34-35.
4. Як барна індустрія в Україні пережила 2022-ий рік і які плани має на 2023-ій. *Ресторатор*. URL: [https://www.restorator.ua/post/bars\\_in\\_kyiv](https://www.restorator.ua/post/bars_in_kyiv) (дата звернення: 30.03.2023).

**Valentyna Postova**, Doctor of Economics, Associate Professor, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of SUTE, Vinnytsia

## **THE BAR INDUSTRY IN UKRAINE: TODAY'S CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT**

*The problems of the development of the bar industry during the war in Ukraine are considered. It is determined how exactly the war affected the activity of bars, what has changed and how establishments have adapted to modern challenges (curfew, problems with light, lack of constant supply of alcohol to Ukraine, inflation, lack of regular guests). The prospects of bar activity for the next year have been determined and what establishments need to pay attention to in order to attract even more visitors. It is also determined what awaits the bars in 2023 and whether there are prospects for the opening of new establishments in the next year.*

**Анастасія Скрипник**, викладач,  
Відокремлений структурний підрозділ «Київський  
торгівельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,  
м. Київ

## **ІМПАКТ-ПІДПРИЄМНИЦТВО: АКТУАЛЬНИЙ ВЕКТОР ТА ФІЛОСОФІЯ ПІДТРИМКИ І РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

На долю України у 2022 році випали надскладні випробування. Війна внесла свої корективи у життя мільйонів, але сила українців, їхня стійкість перед лицем ворога, готовність боротися за своє майбутнє до кінця на всіх фронтах вразила світ. Завдяки потужній підтримці з боку міжнародних партнерів, вчасним діям уряду і зусиллям приватного бізнесу

Україні вдалося зупинити колапс економіки, яка страшенно постраждала через російську агресію і продовжує зазнавати відчутних ударів. Всі прекрасно розуміють, що для перемоги на фронті потрібні не тільки сучасна зброя і навчені хоробрі бійці, а й працююча економіка. Без функціонування економіки, адаптованої до сучасних реалій та викликів, героїчні зусилля захисників можуть виявитися марними.

Економічна ситуація наразі залишається вкрай важкою. За оновленими прогнозами Світового банку, економіка України цього року зросте на 0,5% після падіння на 29,2% у 2022 році, а у 2024 році - зросте на 3,5%. У січні Світовий банк очікував більш швидкого зростання: на 3,3% у 2023 році і на 4,1% - у 2024-му [1].

За більше ніж рік повномасштабної війни багато з українських бізнесів пройшли шлях від глибокого потрясіння, заціпеніння та руйнування усіх планів на майбутнє до поступового відновлення роботи, впровадження більш адаптивних бізнес-моделей, підтримки персоналу та громад, в яких вони працюють. Бізнес продемонстрував стійкість, готовність перелаштовуватися та вимушено став більш соціальним. Це допомогло вирішити найгостріші проблеми, які виникли у перші місяці повномасштабного вторгнення, але, на жаль, ресурси приватного бізнесу не є невичерпними.

Очевидно, що ключову роль у подоланні наслідків війни та відбудові України як у соціальній, так і в економічній сферах, відіграватиме приватний бізнес. Насамперед соціальні підприємці та імпаکت-підприємства, які готові поєднувати соціальну місію з бажанням заробити гроші, надати певні послуги та продати товари.

Імпакт-підприємництво (impact entrepreneurship) – це напрямок підприємництва, що має на меті розв'язання соціальних проблем і задоволення потреб суспільства, при цьому заробляючи гроші. Імпакт-підприємництво має на меті не тільки прибуток, але й позитивний вплив на оточуючий нас світ.

Основна відмінність такого підприємництва від благодійних проєктів полягає у тому, що останні фінансують свою діяльність коштом пожертвувань. Імпакт-проєкти, з іншого боку, можуть надавати послуги, реінвестуючи прибуток у свій бізнес, щоб і далі робити соціальний вплив та вирішувати реальні проблеми суспільства [2].

Імпакт-підприємництво може бути застосоване в різних галузях, включаючи ресторанний бізнес. Концепція є актуальним трендом в сучасному бізнесі, який ставить на перше місце соціальну відповідальність бізнесу. У ресторанному бізнесі філософія імпакт-підприємництва може мати декілька напрямків.

Перший напрямок – це зосередження на етичному та сталому виробництві продуктів. Це може включати використання місцевих та екологічно чистих інгредієнтів, сприяння збільшенню кількості страв у меню з використанням локальних продуктів, уникати відходів та використовувати енергоефективне обладнання.

Другий напрямок – це соціальна відповідальність та підтримка місцевих громад. Ресторани можуть співпрацювати з місцевими фермерами та іншими місцевими підприємцями, щоб сприяти розвитку місцевої економіки. Ресторани можуть брати участь у благодійних акціях, підтримувати громадські організації та допомагати вирішувати соціальні проблеми у своєму районі. Також ресторани можуть відвідувати дитячі будинки, готувати страви для безхатьків та інших людей, які потребують допомоги.

Третій напрямок - це просування культурної спадщини та кулінарних традицій. Ресторани можуть зберігати та просувати традиційну кухню та інші культурні цінності, сприяючи тим самим збереженню національної спадщини.

Філософія імпакт-підприємництва у ресторанному бізнесі базується на взаємодії між бізнесом, споживачем та соціальними проблемами. Заклади розміщення та харчування можуть стати платформою для впровадження соціальних проєктів, таких як



благодійні акції та пожертвування. Імпакт-підприємці зазвичай прагнуть забезпечити комплексний позитивний вплив на соціальну та екологічну сфери, дотримуючись етичних принципів та прозорості у своїй діяльності. У більш широкому сенсі, імпакт-підприємництво у ресторанному бізнесі може стати засобом привабливості для споживачів, які шукають більше, ніж просто смачну їжу та комфортне проживання. Споживачі можуть звертати увагу на соціальну відповідальність закладу, його ставлення до екології та соціальних проблем, що допоможе підвищити його привабливість та лояльність клієнтів.

Отже, імпакт-підприємництво є важливим трендом у ресторанному бізнесі, який може допомогти підприємствам бути успішними не тільки з економічної точки зору, але й з точки зору соціальної відповідальності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Павлиш О. Світовий банк погіршив прогноз росту економіки України цього року до 0,5. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/04/6/698844/>
2. Левчук Н. Ставка на імпакт-бізнес: як це допоможе Україні пережити війну і перемогти на економічному фронті. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/21/697277/>
3. Імпакт-інвестування – новітня фінансова стратегія. URL: <https://promprylad.ua/ua/impact-investing-undp/>

**Anastasia Skrypnyk**, Lecturer,

Separate structural subdivision "Kyiv College of Trade and Economics of SUTE", Kyiv

### **IMPACT ENTREPRENEURSHIP: A CURRENT VECTOR AND PHILOSOPHY FOR THE SUPPORT AND DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE**

*As a branch of the economy, restaurant service should increasingly focus on the needs and interests of consumers of the domestic economy and society to increase its global competitiveness and ensure the geopolitical interests of the state. It is substantiated that catering is a branch of the social sphere, the quality of*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**  
*functioning of which largely determines not only the level of satisfied demand of the total consumer but also the nature of solving many social problems within the social policy framework of the state. Currently, the majority of enterprises in the restaurant business should be attributed to multidisciplinary enterprises since they satisfy not only the basic, physiological needs of visitors but also communication needs, needs for carrying out certain forms of leisure and obtaining certain cultural benefits. The restaurant business is a social institution that solves critical social problems of society and the individual. So naturally, it is justified that the crisis is dangerous to losing business. But during the crisis, new opportunities open up for any head of the enterprise.*

**Юлія Табенська**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

### **ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Воєнні події, які сколихнули нашу країну та світ зокрема, внесли свої корективи в діяльність підприємств, установ, організацій, зокрема підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Так, за попередніми оцінками НБУ, економіка України в 2022 році скоротилася приблизно на 30%, і цілком зрозуміло, що про економічне зростання мова не йшла. Зважаючи на воєнну агресію з боку нашого «сусіда» частина українських територій була окупованою. Підприємства в інших регіонах зазнали значних втрат через руйнування та пошкодження потужностей або ж просто зіткнулися з перебоями в роботі та складнощами з наданням послуг в готельно-ресторанній сфері, попит зрозуміло, що знизився, у тому числі внаслідок вимушеної міграції мільйонів українців у сусідні країни.

Нині, у 2023 році ми можемо стверджувати, що український бізнес, незважаючи на виклики сучасності, продемонстрували вражаючу здатність оперативного адаптуватися до форс-мажорних обставин. Більшість підприємств і надалі працює під час широкомасштабної війни, нехай і на нижчих потужностях. Аграрії провели чергову посівну, енергетики роблять неможливе для збереження стійкості енергосистеми, доволі стабільно працює ІТ-сектор, а торгівля та сектор послуг швидко пристосувалися до роботи в умовах постійних обстрілів і повітряних тривог. Масштабний енергетичний терор, влаштований росією під кінець року, хоча і завдав додаткових втрат українській економіці, але зупинити її не зміг [1].

Центральний банк нашої країни відноситься до центральних фінансових інституцій уряду, представляє нашу країну і виступає Банком банків, Банкіром уряду, відповідає за емісію грошової одиниці – гривні та грошово-кредитну політику, виконуючи основні завдання, функції, обов'язки, які задекларовані у Законі України «Про Національний банк України». Функцій нацбанку є більше 30, проте найголовніші зводяться до: реалізації ефективної грошово-кредитної політики; емісії грошової національної одиниці – гривні; банківським регулюванням, наглядом і контролем за діяльністю комерційних банків [3].

Згідно із законом України «Про банки та банківську діяльність» банк є юридичною особою, яка має виключне право на підставі ліцензії національного банку України здійснювати такі загальновідомі операції: залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик; відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб [2].

Хотілося б відзначити, що комерційних банків на території України зареєстровано багато. Так, ще до 2014 року функціонувало приблизно 170 комерційних банків, а станом на

березень 2023 року – вже 65 банків. Це означає, що за неповні десять років з банківського сектору нашої країни ліквідовано більше ста комерційних банків, які не витримали коливання інфраструктури фінансового ринку, простіше кажучи – виявилися не стабільними банками.

За даними Національного банку України (профіль ФБ сторінки) бізнес у квітні позитивно оцінив результати своєї діяльності порівняно з попереднім місяцем вперше з жовтня 2021 року [1]. Про це свідчать результати щомісячного опитування щодо індексу очікувань ділової активності (ІОДА).

Підприємства торгівлі вдруге поспіль надали найоптимістичніші оцінки результатів та перспектив своєї діяльності: секторальний індекс у квітні зріс до 57,6 (із 53,6 у березні).

Підприємства сфери послуг продовжили пом'якшувати негативні оцінки щодо своїх економічних перспектив завдяки поступовому відновленню попиту, поліпшенню ситуації з енергопостачанням та сезонному фактору: секторальний індекс становив 48,8 (із 45,7 у березні).

Підприємства будівництва надали найстриманіші серед інших секторів економіки оцінки щодо своїх економічних результатів: секторальний індекс у квітні становив 44,9 (у березні – 45,9). На відміну від попереднього місяця, респонденти очікували зменшення обсягів будівництва, а також посилили негативні оцінки щодо обсягів нових замовлень.

Водночас пом'якшилися оцінки щодо зайнятості: підприємства торгівлі вперше з січня 2022 року очікують на збільшення чисельності працівників, решта секторів прогнозують темпи скорочення персоналу нижчими темпами, ніж у попередні місяці.

Таким чином, бізнес оперативно адаптувався до викликів сьогодення, у своїй діяльності продовжує використовувати банківські послуги, з початку 2023 року все частіше можна чути риторику у практиків щодо економічного зростання в нашій рідній Україні.

**Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Національного банку України. URL : <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 20.03.2023 р.)
2. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12. 2000 №2121-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення 20.03.2023 р.)
3. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 №679- XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення 20.03.2023 р.)

**Tabenska Julia**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

**THE PRACTICE OF USING BANKING SERVICES BY HOTEL  
AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES IN THE  
CONDITIONS OF WAR**

*In the previous publication, the author considered the main challenges of business in the conditions of war, highlighted the main statistical data on the development of enterprises of various segments in April 2023 in comparison with previous periods. The main intermediary of all operations of enterprises - the banking sector of Ukraine - is highlighted.*

**Діна Федорова**, д.т.н., професор,  
Державний торговельно-економічний університет,  
**Катерина Кірчу**, студент,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

**РЕАЛІЇ І ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В  
КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Війна в Україні значно вплинула на усі сфери економіки держави. Ресторанний бізнес перебуває на межі виживання. Починаючи від пандемії, стабільний розвиток ресторанного бізнесу зазнав спаду. Воєнний стан, загроза безпеки,

економічні труднощі та інші фактори можуть викликати ряд проблем та вплинути на тенденції розвитку ресторанного бізнесу в країні. Руйнування приміщень, проблеми зі світлом та логістикою, комендантська година та повітряні тривоги – за таких умов ресторани працюють ситуативно. Ресторатори не лише допомагають нашим військовим і волонтерам, а й самі захищають Батьківщину на передовій. Ресторанний бізнес частково або повністю зупинився у Центральній, Східній та Південній Україні. Адже задоволення соціально-культурних потреб є неможливим через порушення потреби у безпеці, люди залишилися без житла і грошей. Сфера гостинності не зазнала збитків лише у Західній Україні. За час війни закрилося близько 7 тис. ресторанів та кафе, пошкоджено до 1 тис. [1].

Війна руйнує економіку країни, знижуючи загальний рівень доходів населення та збільшуючи безробіття. Через це відбувається зменшення споживчих витрат на ресторанні послуги та зниження замовлень, що може вплинути на фінансовий стан ресторанів. Першою ж проблемою, з якою стикнулися ресторатори, було порушення логістичних вузлів, почалися проблеми з постачанням продуктів та інгредієнтів для ресторанного бізнесу. У регіонах, яких не торкнулась окупація, логістичні ланцюги відновилися лише через місяць після початку війни. Проте, і досі виникають труднощі поставок екзотичних продуктів. Зараз більшість закладів ресторанного бізнесу відновила роботу (до 69%) [2].

З початку війни ресторанний бізнес України розділився на три умовні частини: 1) західні області; 2) території, які були чи залишаються окупованими та зазнають масованих ракетних обстрілів; 3) міста, які не були окуповані та не зазнавали масованих обстрілів [2]. Незважаючи на усі складнощі, відкрилося до 2 тис. нових закладів. У Львові відкрилося понад 500 нових закладів, наприклад, «Остання барикада», «Bluefin», «Кава Мілітарі». У Києві приблизно 700, серед нових – «Міністерство Чебуреків», пекарня-бістро «Спельта», локація з

ізраїльським стріт-фудом «AVI» [2]. Зараз у тренді гнучкі і демократичні формати закладів – кав'ярні, фаст-фуди, шаурмічні, мініпекарні тощо. Ноу-хау – заклади у підвальних приміщеннях з власним бомбосховищем, dark kitchen.

Незважаючи на ряд проблем, пов'язаних з війною в Україні, ресторанний бізнес виявляє нові тенденції розвитку, орієнтуючись на нові умови та вимоги ринку. Ось декілька можливих тенденцій трансформації ресторанного бізнесу під час війни в Україні. Сприятливими для розвитку не лише бізнесу, а й української кухні є ресторани з акцентом на локальні продукти. Така концепція забезпечує більшу стабільність в постачанні продуктів, сприяє розвитку місцевого сільського господарства та рибного господарства, а також відповідає на попит споживачів, які цінують місцеву кухню та аутентичний досвід. Це також дозволяє залучити іноземних туристів та познайомити їх з українською гостинністю.

Знайомим з пандемії та все ще актуальним є розвиток онлайн-продажів та доставки. Ресторани зосередились на розвитку зручних систем замовлення та доставки, використовувати соціальні мережі та месенджери для комунікації з клієнтами. Це дозволить споживачам не піддаватися небезпеці та зайвий раз не виходити із дому. Формат -dark kitchen! допоміг зберегти бізнес та не втратити рентабельність тисячам підприємців [1; 2]. Ресторани також можуть адаптувати свої концепції та цілі відповідно до нових реалій. Наприклад, можуть з'явитися ресторани з акцентом на бюджетний сегмент ринку, ресторани-бізнес-ланчі, ресторани з підсиленою концепцією безпеки та гігієни, а також ресторани з акцентом на соціальну відповідальність.

Багато ресторанів в Україні звернули увагу на те, що війна породжує багато гуманітарних потреб. Люди, які живуть на лінії фронту або у зонах військових дій, потребують не тільки їжі, але й різних інших речей, таких як медикаменти, одяг, обладнання тощо. Тому окремої уваги заслуговують ресторани заклади та

мережі ресторанів, які вирішили стати волонтерами: вони готують для бійців зі Збройних сил України, територіальної оборони, переселенців та всіх, хто цього потребує. Серед таких закладів: мережа Kyiv Food Market, «Люди Купера», «Goodwine», «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова», «Холдинг емоцій !FEST», ресторанна компанія «First Line Group», ресторанна мережа «Mafia», «Штаб Созановського», ресторанна мережа «Tarantino Family» та багато інших [3; 4]. Багато ресторанних закладів переобладналися під військово-польові кухні [1].

Отже, 2022 рік, став роком випробувань на справжність як бізнесу, так громадян і керівників. Але ми впевнені, що після війни туристичний потік зростатиме, орієнтуючись на міжнародну професійну спільноту щодо свідомого та відповідального споживання природних ресурсів. Цьому сприяє European Green Deal та проєкт «WECOOP». Зараз глобальним еко-трендом стала філософія Zero waste, тобто безвідходна економіка. В Україні з 2019 року існує громадська організація Zero Waste Alliance Ukraine. А міжнародний гід Michelin у 2020 році навіть заснував нову нагороду – Green star. Набирає популярності локаворство – здорова екологічна кухня виключно з місцевих продуктів. В Україні для локаворів працюють київські ресторани «Klukva&Brukva» та «Odesa», «Residence» в Черкасах, «Дача» в Одесі, «Паляниця. Кухня Галичини» у Франківську. З локаворством тісно пов'язана нордична кухня, яка базується на нордичній піраміді харчування. Відомий самотутній ресторан скандинавської кухні Noma в Копенгагені (Данія) з авторитетним шеф-кухарем Рене Редзепі.

Українські ресторатори активно відкривають заклади в інших країнах. Зокрема: Milk Bar та Lviv Croissants у Польщі, «Чорноморка» у Румунії та Молдові, SMILEFOOD у Болгарії та ОАЕ. А також розвивають крафтові виробництва. У 2021 році спробою створити єдину платформу для фермерських господарств став перший в Україні друкований гастрономічний гід «Дороги гурманів». Гід поєднав вже понад 120 крафтових



виробників з усіх регіонів країни. Їх можна знайти в електронному вигляді на інтерактивній гастрономічній карті на сайті [doroguygurmaniv.com](http://doroguygurmaniv.com) [5]. Роль української кухні для розвитку нації та її взаємодії зі світом надважлива. У рейтингу гастропутівника Taste Atlas, у 2022 році українська посіла 41 місце. Найсмачніші страви – борщ та вареники [6].

### **Список використаних джерел:**

1.Ткачова С. С. Ресторанний бізнес України під час війни. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали XIV міжнар. наук.-практ. Конф.*, том 1, м. Черкаси, 23-24 бер. 2023 р. Черкаси, 2023. С. 47-50.

2.Lviv now by tvoemisto.tv. 7000 restaurants and cafes have closed in Ukraine during the big war. 2022. URL: [https://tvoemisto.tv/en/news/7000\\_restaurants\\_and\\_cafes\\_have\\_closed\\_in\\_ukraine\\_during\\_the\\_big\\_war\\_137830.html](https://tvoemisto.tv/en/news/7000_restaurants_and_cafes_have_closed_in_ukraine_during_the_big_war_137830.html)

3.Воєнний номер журналу Форбс. URL: <https://forbes.ua/company/bogifandreyzingu-khto-zaluchiv-naybilshe-groshey-dlya-ukraintsiv-ta-armii-pid-chas-viynirenkng-vid-forbes-07042022-5327>

4.Як вижили ресторани, бари та кав'ярні. Підсумки року від Poster. URL : <https://rau.ua/novyni/restorani-pidsumki-roku-poster/>

5.100 крафтових місць України: створення першого гастроіда. 2021. URL: <https://kanalidim.tv/100-kraftovyh-mest-ukrainy-sozdanie-pervogo-gastrogida-obsuzhdaem-s-avtorom-proekta-yuriiem-shumaherom/>

6.Roibu M. Topul celor mai bune bucătării din lume în 2022. URL: <https://zugo.md/lifestyle/topul-celor-mai-bune-bucatarii-din-lume-in-2022-pe-ce-loc-s-au-clasat-romania-si-ucraina/210011/lifestyle>.

**Dina Fedorova**, Doctor of Engineering Sciences, Professor,  
State University of Trade and Economics, Kyiv

### **PROBLEMS OF HOTEL DEVELOPMENT OF THE CITY**

*The problems and reality of restaurant business development during the war in Ukraine are considered. A particular focus has been on possible ways of transformation restaurants` activities and opening a new formats of eateries, which will introduce online options, democratic services and local food to save business and not lose profitability to thousands of Ukrainian entrepreneurs. Restaurants can also adapt their concepts and goals to new*

*realities. For example, restaurants with an emphasis on the budget segment of the market, business-lunch restaurants, restaurants with an enhanced concept of safety and hygiene, and restaurants with an emphasis on social responsibility may appear, Ukrainian restaurants abroad.*

**Ольга Хитрова**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Через пандемію COVID-19 та воєнні дії пропозиція на ринку готельних послуг в Україні зменшилася: більша частина закладів готельного бізнесу не працювала з міркувань безпеки людей та персоналу, через брак попиту, з технічних причин чи через пошкодження від обстрілів. Загалом ситуація залежала від регіону, зокрема наразі відносно кращий стан справ – на заході країни.

Згідно з дослідженням Асоціації готелів та курортів України (UHRA), 93% опитаних підтвердили загальний спад рівня виручки свого готелю, у 21% готелів валова виручка скоротилася на 25-40%, у третини готелів – на 40-60%, у 30% готелів такі скорочення сягнули понад 60%, лише 4% готелів показали зростання річної виручки, а у 3% вона залишилась на тому ж рівні», 66% оптимізували свої витрати, скоротивши штат, 2/3 скоротили ціни на свої послуги, 63% опитаних вдосконалювали свій продукт та сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи та умов з постачальниками, зміна комплектації тощо), 1/3 респондентів впровадили цифрові та маркетингові інструменти, 27% запровадили альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів

під офіси тощо), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад, для оренди під гральні заклади [1].

Проаналізувавши статистичні дані, з упевненістю можна стверджувати, що готелі розташовані у західній частині України (Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Закарпатська і Чернівецька області), менше потерпають від кризи, ніж готелі в східній та центральній частині України. Висока завантаженість готельних підприємств, особливо на території західної України, спостерігалася в перші місяці війни, через масову евакуацію та виїзд на більш безпечну територію жителів прикордонних територій з росією. Як приклад, з кінця лютого до квітня, такі готелі, як BANKHOTEL, і Yaremche Club Hotel, мали 100% навантаження. Також деякі інші готелі високої категорії в інших містах мали надзвичайно високий попит у цей період. Внаслідок такої активної роботи деякі області показали суттєве підвищення туристичного збору за перші чотири місяці 2022 року. Це суттєве зростання прибутку порівняно з аналогічним періодом минулого року, яке було зафіксовано у Львівській області – 268%. На другому та третьому місцях – Закарпатська область і Київ, де сума туристичного збору зросла на 144% і 98% відповідно. Хмельницька область продемонструвала зростання на 65%, а Івано-Франківська внесла до бюджету на 48% більше, ніж минулого року. Однак з травня навантаження зменшилось [2].

Такий стан готельних підприємств спонукає їх модифікувати існуючі і впроваджувати нові напрямки діяльності, підвищувати гнучкість діяльності, яка в цілому характеризується ризиком і не завжди дає позитивні результати, а іноді може призвести до виникнення складних кризових явищ. Тому в сучасних умовах актуальним стає впровадження ефективних антикризових заходів, а саме: найм професійних керуючих, які приносять прибуток із першого, максимум другого місяця роботи; впровадження check-in/check-out через онлайн-додаток, готель зможе зробити всі операції

безконтактними. Гість зможе в'їхати і виїхати, минаючи рецепцію. Це не дуже приємне явище для люкс-готелів: холодний роботизований сервіс не для п'яти зірок, але карантин показав, що цей функціонал потрібен; відкриття казино: якщо знайдуть великі ігрові оператори, прибутковість готелів навіть може перевищити докризову; створення фінансової подушки у вигляді антикризового фонду; продовження мораторію на перевірки; погодинна оренда конференц залів; мораторій на погашення кредитів у комерційних банках на рік (за запитом); консультації з бізнесом передбачатимуть, що представники бізнес-сектору будуть членами регіональної урядової експертної робочої групи. Їхня ключова роль полягатиме в тому, щоб представляти ініціативи бізнес-сектору, оцінювати запропоновані заходи з точки зору їх ефективності і наполягати на їх адміністративній простоті; зниження податків та соціальних внесків на період дії воєнного стану; чинна ініціатива з релокації бізнесу зі сходу України у відносно безпечні громади на заході; схеми підтримки попиту в формі ваучерів всім мешканцям і громадянам вручаються ваучери, які вони можуть використати для отримання послуг з розміщення всередині країни.

Запропоновані заходи допоможуть сформуванню раціональної антикризової програми, що допоможе знизити ймовірність виникнення, відтермінувати настання чи прискорити вихід зі стадії кризи, мінімізувати її наслідки, ефективно управляти діяльністю підприємства та бути готовим швидко адаптуватись до несподіваних змін в умовах невизначеності.

### **Список використаних джерел:**

1. УКРІНФОРМ. офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznih-zbitkiv-cerez-pandemiu-goteleri.html> (дата звернення :18.04.2023).
2. Самодай В. П., Рибальченко С. М., Орищенко Є. М. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805/1740> (дата звернення :18.04.2023)

**Olha Khytrova**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

**DEVELOPMENT OF THE HOTEL BUSINESS  
IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

*So, based on the research of the results of the work of hotel enterprises in the conditions of war, it can be concluded that the hotel business is currently in a state of crisis and effective anti-crisis measures both on the part of the hotels themselves and on the part of the state help hotel enterprises to stabilize their activities. The proposed measures will help to form a rational anti-crisis program that will help reduce the probability of occurrence, delay the onset or accelerate the exit from the crisis stage, minimize its consequences, effectively manage the company's activities and be ready to quickly adapt to unexpected changes in conditions of uncertainty.*

**Марина Балджи**, д.е.н., професор,  
Одеський національний морський університет ОНМУ,  
м. Одеса

## **ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ОДЕЩИНИ У ВІЙСЬКОВИЙ ПЕРІОД**

Готельно-ресторанний бізнес прикордонних територій з початком російської навали на Україну отримав суттєве випробування. Експертами визначається, що зі всіх галузей економіки країни найбільше постраждали ресторанный, готельний бізнес, туристичні послуги, будівництво, сфера розваг. За даними експертно-аналітичного центру майже половину підприємств, які припинили роботу, становить малий бізнес: компанії з кількістю працівників до 10 осіб – 28,5%; компанії від 10 до 50 осіб – 17,8%. Натомість, серед компаній зі штатом понад 500 осіб: працюють у повному обсязі – 35% і працюють частково залежно від регіону – 31,8%. Поряд з цим, експерти дають прогноз щодо відновлення інфраструктури за оптимістичним сценарієм складатиме 2-3 роки, а за песимістичним – 5 років; відповідно, повернення до довоєнного рівня доходів населення становитиме 5 і 10 років [1].

Готелі і заклади харчування в Одеській області фактично розподілились на дві групи: перша – ті, що закрились, і друга – які активно працювали, приймаючи переселенців і біженців. Туристський сезон 2022 року однозначно було названо «оздоровчим», що пов'язано з незвичайною роботою готельно-ресторанного бізнесу. З повними обмеженнями працювали прибережні готелі і ресторани біля моря, пляжні клуби з басейнами, аквапарки та театри, обслуговуючи туристів, вимушено переміщених осіб і місцевих жителів. Наповнюваність прибережних закладів досягала 60-80%.

Через відсутність туристів вартість житла на літній період в Одесі знизилась на 20-40%: апартаменти біля моря коштували

800 грн/добу; номер в приморському хостелі – до 400-500 грн/добу; номер у готелі в центрі міста – від 600 грн/добу; номер у готелі на узбережжі – від 800 грн/добу [2]. Змінився і середній чек у закладах харчування. Деякими рестораторами прийнято рішення безоплатного харчування переселенців і біженців, що суттєво вплинуло на збільшення кількості клієнтів. Таке рішення обумовлено як соціальними, так і волонтерськими заходами. Але у загальному сенсі відбулось зменшення середнього чеку, який становив у середньому 560 грн, що на 30-50% менше порівняно з 2021 роком.

Одеська область втратила 84% з податків від туристичної діяльності у минулому році. За перший квартал 2022 року туристична галузь виплатила лише на 18% менше податків, ніж за той же період 2021 року. Загальна кількість платників податків у сфері туризму скоротилася на 10% [3].

Аналізуючи таку складну ситуацію в готельно-ресторанному бізнесі Одеської області доцільно відзначити позитивні складові, починаючи з середини літнього сезону 2022 року:

- зменшення повітряних атак та «відхід» бойових дій за р. Дніпро;
- повернення вимушено переміщених осіб із-за кордону;
- активне відновлення роботи малого і середнього бізнесу з залученням як вимушено переміщених осіб, так і місцевих жителів.

Всі ці фактори вплинули на можливість активної діяльності готелів, закладів харчування, розважальних центрів тощо.

Фактично, туристичний бізнес почав активізуватись на початку літа 2022 р., що пов'язано як з перемогами на фронтах, так і початком нового сезону. До багатьох готелів почали заселятись міжнародні журналісти, експерти та активісти, а також частково і туристи.

Планові та аварійні відключення світла обумовили неможливість харчуватись у мікрорайонах з висотними новобудовами, які обладнано електropечами, а також зменшило можливість роботи невеликих фаст-фудів. Місцеве

населення віддало перевагу стабільному відвідуванню кафе і ресторанів, обладнаних генераторами. Тим самим збільшуючи відсоток кількості клієнтів.

Перспективи відновлення діяльності у готельно-ресторанному бізнесі в Одеській області можуть бути пов'язані з декількома напрямками:

- розширенням транскордонного співробітництва. Після закінчення військових дій саме цей бізнес прийме на себе основну навалу бажаючих відвідати Україну і прикордонні території першими це відчують. На нашу думку, матимуть бажання приїхати: міжнародні туристи, працівники (для допомоги у відновленні країни) та журналісти. Повернуться також вимушено переміщені особи та мешканці України, які виїхали на роботу до інших країн, галузей тощо. Одещина має можливості приймати бажаючих заїхати до України з сухопутної (через Молдову і Румунію) та морської (з Болгарії і Туреччини) сторін. Оновлення Одеського аеропорту дозволить приймати пасажирів зі Східної та Західної Європи, Азії і Африки;

- імовірним напрямком розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Одеській області може стати відвідування внутрішніх туристів з метою оздоровлення, що обумовлено наявністю лікувально-оздоровчих закладів, мінеральних джерел та лікувальних грязей;

- продовження обслуговування місцевого населення. Налагодження системи якості і довіри у військовий період сприятиме подальшій співпраці.

### **Список використаних джерел:**

1. Епоха затягнутих пасків. Скільки Україні чекати на відновлення довоєнного рівня життя. URL: <http://surl.li/gitqv> (дата звернення: 10.04.2023).
2. Як проходить «оздоровчий» сезон в Одесі і як можна відволіктися від війни. URL: <http://surl.li/gitkr> (дата звернення: 10.04.2023).
3. Туристичний сезон 2022 року. URL: <http://surl.li/gitfi> (дата звернення: 10.04.2023).



**Maryna Baldzhy**, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Odesa National Maritime University ONMU, Odesa

## **HORECA BUSINESS IN ODESA REGION DURING THE WAR**

*The author analyzed the activities of the HoReCa businesses in the Odesa region in this article. It includes determination of war-time peculiarities of hotel and catering enterprises operation. Also, the author divided large and medium-sized hotels and restaurants into different groups, researched the tourist season 2022 and its influence on HoReCa field activities in Odesa region. The positive features and abilities of the hotel and restaurant business in Odesa region are being listed in the article. Also, the growth potential for the HoReCa branch in Odesa region is analyzed and made.*

**Оксана Верстяк**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Розвиток готельно-ресторанної індустрії в Україні є досить перспективним напрямом за рахунок сприятливих умов і багатих рекреаційних ресурсів, однак залишається ще достатньо багато проблем у сфері законодавчої бази та нестабільної економічної і політичної ситуації в країні, що гальмує процес розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Управління готельно-ресторанним бізнесом вимагає багато уваги до деталей, таких як ефективне планування ресурсів, управління персоналом, контроль витрат та забезпечення якості послуг. Цей бізнес-сектор також залежить від попиту на ринку, а також від зміни тенденцій в галузі туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

Протягом останніх років COVID-19 став причиною значних збитків у готельній та ресторанній галузі порівняно з попередніми роками. Багато компаній зіткнулися зі значним зниженням обсягу бізнесу, урядовими обмеженнями на подорожі та обмеженнями на масові заходи [1]. У 2019 році загальна кількість туристів, які відвідали Україну, зросла на 16,4% порівняно з попереднім роком. Крім того, у 2019 році в Україні було зареєстровано 13,3 млн закордонних туристів, що на 14,8% більше, ніж у 2018 році. У 2019 році в Україні діяло більше 8,6 тис. готелів і аналогічних місць розміщення, загальна кількість яких зросла на 6,8% порівняно з попереднім роком. Що стосується ресторанного бізнесу, то за 2019 рік також показали додаткові збільшення. Зокрема, загальна кількість кафе та ресторанів в Україні зросла на 6,7% і складає більше 22 тис. одиниць. А у 2020 році кількість закордонних туристів, які відвідали Україну, зменшилась майже втричі порівняно з попереднім роком. Загальна кількість внутрішнього туризму також зменшилась на 22,5%.

У зв'язку з карантинними обмеженнями, готелі та ресторани були змушені закритись або працювати в обмеженому режимі. Це призвело до суттєвого зменшення кількості готелів та ресторанів, які були відкриті для клієнтів.

Одним з ключових напрямків розвитку сфери гостинності в Україні став розвиток туризму, зокрема внутрішнього туризму, який став дуже популярним внаслідок пандемії COVID-19 та обмежень на виїзд.

Розвиток сфери гостинності в Україні у воєнний період пов'язаний зі значними викликами та складнощами, що виникли внаслідок війни. Проте, незважаючи на це, сфера гостинності у країні продовжує розвиватися. На жаль, на сьогодні, війна призвела до зменшення попиту на готелі та ресторани в більшій частині країни, особливо в зоні проведення бойових дій. Це призвело до зменшення кількості клієнтів та відповідно до зменшення доходів готелів та ресторанів. У 2022 році кількість

туристів, які приїхали в Україну, скоротилася на 30% у порівнянні з попереднім роком. Загальний обсяг готельно-ресторанного ринку зменшився на 40%, порівняно з попереднім роком. Число готелів та ресторанів, що припинили свою діяльність, зросло на 20%. У зоні бойових дій відбулося повне знищення більше 30% готелів та ресторанів.

Для того, щоб забезпечити успішний розвиток готельно-ресторанного бізнесу, необхідно також звернути увагу на якість обслуговування, розвиток технологій та дотримання стандартів безпеки та гігієни в готелях та ресторанах. Також важливо розвивати та підтримувати міжнародні стандарти якості, що допоможе залучати іноземних туристів та підвищувати конкурентоспроможність українських готелів та ресторанів на міжнародному ринку [2].

Щоб зберегти свій бізнес у кризових умовах, ми пропонуємо:

1. Планування ресурсів: важливо ретельно планувати ресурси та контролювати витрати, особливо у періоди скорочення доходів.

2. Розвиток онлайн-продажів: у кризових умовах може знизитися кількість клієнтів, які звертаються до готелів та ресторанів. Важливо розвивати онлайн-продажі та пропонувати привабливі знижки та пропозиції для клієнтів.

3. Використання соціальних мереж: використання соціальних мереж може допомогти готелям та ресторанам збільшити свою популяризацію та привернути нових клієнтів.

4. Вдосконалення сервісу: у кризових умовах важливо забезпечити високий рівень сервісу, щоб забезпечити лояльність та задоволення клієнтів. Також можна вдосконалювати різного роду послуги, щоб зменшити витрати та забезпечити більш ефективну роботу.

Підтримка персоналу: персонал є ключовим фактором успіху готельно-ресторанного бізнесу. Важливо забезпечити їм підтримку та створити сприятливі умови праці, щоб зберегти високий рівень мотивації та ефективності.

### **Список використаних джерел:**

1. Рибальченко Н. П., Намлієва Н. В., Гарбар Г. А. Розвиток сучасних технологій індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. С. 30-39.
2. Попик М.М. (). Професійна підготовка фахівців готельно-ресторанної справи: досвід Швейцарії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. №3. С. 137-139.

**Oksana Verstiak**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE**

*The development of the hotel and restaurant industry in Ukraine is a promising direction due to favorable conditions and rich recreational resources, however, there are still many problems in the legislative framework and the unstable economic and political situation in the country, which hinders the development of the hotel and restaurant business.*

**Роман Гищук**, к.геогр.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ УКРАЇНИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ**

Сфера готельного бізнесу в даний час є однією з найменш вивчених, але однією з доволі масштабних галузей економіки через особливості, пов'язані з в нашій країні з воєнним станом. Для створення основ ефективного менеджменту розвитком готельного господарства необхідно внести пропозиції щодо

розробки практичних підходів, методів та відповідних інструментів управління, які враховують, перш за все, зарубіжний досвід країн, а також сучасні умови та напрямки розвитку цього бізнесу України у воєнних та повоєнних умовах.

За останні роки індустрія гостинності стрімко розвивалася та набула значної стабільності на ринку. Проте події, що відбулися у 2020-2022 роках, внесли корективи та нові правила в діяльність цієї сфери. Зокрема, у Чернівецькій області лише 2017 рік характеризувався показниками, вищими за середні, а 2018-2019 роки – майже вчетверо нижчим. У 2020 році, коли в Україні почалася пандемія COVID-19, єдиною категорією користувачів, яка відчула зростання відвідувачів, були іноземці. Натомість ті, хто залишився тут або приїхав в область, скористалися їхніми послугами від 3,0 днів до початку епідемії до 12,5 днів у 2020 році (порівняно з Україною цей показник помножено на шість) [1]. Останній факт свідчить про те, що періодично, особливо у випадках форс-мажору, попит на готелі з майже 100% заповнюваністю є дуже відчутним.

З 2022 року в деяких регіонах України сфера готельного господарства, стосовно бронювання готелів, переживала поступове відновлення, хоча ця тенденція була радше трагічною, ніж оптимістичною через однакові непередбачувані обставини непереборної сили. Це пов'язано з подальшою військовою агресією росії, але вже більш масштабної, дії яка триває досі.

В умовах постійної війни організація готельного господарства в туризмі потребує нових підходів, методів чи форм, досі невідомих в Україні через брак досвіду. Найкращим у цьому сенсі є подібний досвід тих держав, у яких економіка і туризм, а також готельне господарство працювали або функціонують в умовах воєнного стану. Це стосується особливо Ізраїлю, де економіка країни постійно пристосовується до руйнування або капітального перегляду планування та прогнозування в різних секторах, особливо в туризмі, спричинених періодичною

ескалацією військових дій. Незважаючи на сказане, останні сім років були непоганими для індустрії гостинності країни. Тим часом відкрилися глобальні мережі Waldorf Astoria та Ritz Carlton, і кількість ночівель у секторі Газа впала до 22,2 мільйона, порівняно із середнім показником у 22,5 мільйона в звичайні роки без бойових дій. Заповнюваність готелів тут впала під час останніх військових дій, але з 66% до лише 63%, а дохід при цьому навіть трохи зріс.

Досягнення таких показників в ізраїльському готельному секторі обумовлено багатьма факторами. Це й успішна маркетингова стратегія, без якої середня потужність не перевищувала третини, і створення кластерів малого бізнесу для досягнення спільних цілей, і успішна туристична політика, яка визначається наявністю окремого «Міністерства туризм». Головна мета ізраїльського міністерства – залучити в країну іноземних гостей. Для цього до міністерства приєднано Національну туристичну компанію, яка займається маркетингом і рекламою, професійною підготовкою персоналу, контролем діяльності готелів тощо. Другим за важливістю завданням міністерства є розвиток внутрішнього туризму, тобто заохочення ізраїльтян до відпочинку в країні. В результаті реалізації програми Міністерства туризму «Відкритий Ізраїль» значно збільшився потік іноземних туристів. Дохід від туризму становив 25 мільярдів шекелів (7,5 мільярда доларів), а в туристичному секторі було зайнято 90 000 працівників. Важливу роль у цьому відіграє і безвіз з країнами, з якими підписані угоди як таких, які варто відвідати.

Податкова політика для інвестицій в готелі в Ізраїлю дає вам можливість вибирати між великими державними субсидіями або пільгами на період до 10 років. Міністерство туризму також запустило програму, яка гарантує 10% субсидії забудовникам, які переобладнають зайві офіси в Тель-Авіві в спеціалізовані готелі. Цілком імовірно, що післявоєнний надлишок офісів, як і попередня «ковідна» криза, чекає на Україну в майбутньому, і в

цьому сенсі приклад Ізраїлю також є важливим. Водночас із 2017 року законодавство країни спростило та спростило завдання органів місцевого самоврядування переобладнати офісні та комерційні будівлі під готелі. Будуючи готелі на призначених виключно для них територіях, забудовник має право змінити 20% цієї території та використати її під житловий фонд, що також важливо для відновлення зруйнованих війною будівель нашої країни. Інші ключові особливості включають додаткові гранти для бюджетних готелів, де забудовники отримують додаткові 13% на додаток до гарантованих 20%. Швидше за все, саме ця категорія недорогих готелів буде основним попитом українців, доходи яких після війни суттєво зменшаться, у всіх зонах відпочинку та дозвілля. В Ізраїлі цей попит стосується узбережжя Середземного моря, Єрусалиму, курортів Ейлат і Мертвого моря. У цьому сенсі Україна та Ізраїль мають багато спільного: основними видами сегментів ринку залишаються рекреаційний, відпочинковий, санаторно-курортний, культурно-освітній (екскурсійний), спортивно-оздоровчий та релігійний туризм [2]. Усі вони можуть стати єдиною мотиваційною основою для розвитку готельної мережі та аналогічних туристичних засобів розміщення в Україні.

### **Список використаних джерел:**

1. Гишук Р. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип. I (81). Економічні науки. С. 8-25.
2. Сінгуцький О. В. Державна політика розвитку туризму: зарубіжний досвід. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 4 (23). С. 79-89.

**Roman Hyshchuk**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **ORGANIZATION OF HOTEL MANAGEMENT IN TOURISM OF UKRAINE: FOREIGN EXPERIENCE IN THE WAR AND POST- WAR PERIODS**

*Issues of problem management of the hotel business in Ukraine in relation to the war and post-war periods are considered using the example of Israel. It was found that in this sense, Ukraine and Israel have a lot in common: the main types of market segments remain recreational, leisure, sanatorium-resort, cultural-educational (excursion), sports-health and religious tourism. All of them can become a single motivational basis for the development of the hotel network and similar tourist accommodation facilities in Ukraine, taking into account the many years of experience of conducting hotel business in Israel in conditions of permanent war.*

**Василь Кифяк**, д.е.н., професор,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **АДАПТАЦІЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ: ВІД ТРАНСКОРДОННОЇ СПІВПРАЦІ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Процеси євроінтеграції, що проявляються у наростанні частки транскордонного руху капіталів, освіти та науки, технологій, інформації та праці, у загальному обсязі їх міграції, виступають сучасним трендом розвитку економіки.

Сьогодні, в умовах воєнного стану, практично всі області України приділяють багато уваги формуванню стратегій післявоєнного розвитку регіонів, де вагоме місце відводиться сфері туризму та гостинності.



І якщо сфера гостинності України у довоєнні часи розвивалася за рахунок лояльності та довіри відвідувачів, прихильності співробітників та більш-менш задовільного стану готельних та ресторанних підприємств, закладів розваг, дозвілля та спорту, то COVID-19 та війна загострили низку проблем у цій сфері та окреслили важливі питання, пов'язані з післявоєнним устроєм та євроінтеграцією:

- На яких принципах розвивати міжнародне співробітництво, що сприятиме адаптації та підтримці європейських стандартів в готельному та ресторанному бізнесі?
- Як організувати навчання та підвищення кваліфікації працівників сфери гостинності в умовах економічного падіння та переходу на нові стандарти обслуговування?
- Які нові формати необхідно розвивати в готельно-ресторанному бізнесі?

Ці та інші питання потребують дослідження, обговорення та прийняття відповідних рішень.

Водночас надання Україні статусу кандидата в члени ЄС вимагає не тільки розширення та приведення послуг підприємств гостинності до міжнародних стандартів, але й змін в управлінні готелями та ресторанами, активного впровадження нових форм і методів обслуговування, використання сучасного устаткування тощо.

Однією з ефективних рушійних сил європейської інтеграції та об'єднання людей є розвиток міжнародного співробітництва регіонів, що сприяє їх економічному, соціальному, екологічному та культурному розвитку. На прикладі Чернівецької області, де розвиток транскордонного співробітництва набуває вагомого регіонального і державного значення та сприяє активізації євроінтеграційних процесів, визначено додаткові принципи прикордонної співпраці у сфері гостинності серед яких:

1. Принцип децентралізації, сутність якого полягає у переміщенні прийняття рішень від місцевих органів самоуправління безпосередньо до закладів гостинності.

2. Принцип транскордонного партнерства та рівності, який диктує правила поведінки між суб'єктами транскордонного співробітництва у процесі їх взаємодії як юридично рівних партнерів.

3. Принцип солідарності і доброзичливості та пошуку компромісу до спірних питань, що виникають в процесі співпраці.

4. Принцип мобільності та адаптивності, змістом якого є здатність закладів гостинності прикордонних територій швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

5. Принцип добровільної участі в різних формах співпраці закладів гостинності та спільної розробки стратегій розвитку сфери гостинності по обидва боки кордону та ресурсного забезпечення реалізації стратегії.

Важлива роль у адаптації сфери гостинності до умов євроінтеграції відводиться формуванню кадрового потенціалу, оскільки туризм та готельно-ресторанний бізнес - це пріоритетні види економічної діяльності для Чернівецької області, і саме кваліфікація кадрів визначає рівень, якість та різноманітність туристичних, готельно-ресторанних та інших послуг, що є фундаментом трансформаційних процесів.

Заклади освіти та підприємства сфери гостинності Буковини, використовуючи можливості транскордонного співробітництва, регулярно модернізують процес навчання персоналу щодо надання якісних послуг та підтримки конкуренції на ринку. Системне навчання – складний процес, але необхідний для підготовки персоналу для готельно-ресторанного бізнесу, туризму, закладів анімації, дозвілля та розваг, де можна виділити два основні етапи:

1. Навчання майбутніх фахівців сфери гостинності у закладах освіти, використовуючи як теоретичний, так і практично-орієнтований підходи, що відповідають міжнародним стандартам.

2. Навчання співробітників всередині підприємства ГРС, застосовуючи на практиці європейський досвід та різні методи і інструменти підвищення якості надання сервісних послуг.

Інтегрування європейського досвіду у систему підготовки та управління персоналом сприятиме появі нових методів та форм розвитку і навчання персоналу. Це, зокрема, розвиток компетенцій, коучинг, творчі курси, дистанційне навчання, безперервність та ін.

Необхідно також враховувати і те, що у післявоєнний період багато європейських готельних, ресторанних та туристичних корпорацій будуть активно виходити на український ринок, зберігаючи при цьому принципи корпоративної культури та методи навчання своїх співробітників.

Навчання персоналу - це один із різновидів підвищення професіоналізму в основі підготовки якого знаходиться набуття нових професійних знань, розвиток умінь та навичок працівників підприємств сфери гостинності з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

Ще одним напрямом адаптації підприємств сфери гостинності до умов євроінтеграції є впровадження нових форматів готельно-ресторанного бізнесу, пов'язаних зі зміною вимог та купівельних спроможностей.

Перемога України у війні значно розширить інтерес до країни та її регіонів у післявоєнний період, що сприятиме формуванню туристичних потоків з більшості країн світу. Уже сьогодні необхідно проєктувати будівництво нових та реконструкцію діючих готелів, у стратегічному портфелі яких з'являться не тільки номерний фонд економ, стандарт та бізнес-класу, але й послуги та готельні продукти: резиденції, вілли, котеджі, апартаменти, студії, бунгало, що мають кухні і окремі житлові приміщення, та ін.

Отже, встановлення додаткових принципів організації транскордонного співробітництва у сфері гостинності, підготовка кадрів та визначення нових форматів готельно-ресторанного бізнесу сприятимуть більш раціональному використанню місцевих ресурсів, запровадженню інноваційних технологій, обміну фахівцями та прискоренню євроінтеграційних процесів.

**Vasyl Kyfyak**, Doctor of Economics, Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

### **ADAPTATION OF THE HOSPITALITY SPHERE TO NEW REALITIES: FROM CROSS-BORDER COOPERATION TO EUROPEAN INTEGRATION**

*The thesis focuses on cross-border cooperation, as a type of activity that contributes to European integration processes and development of the hospitality sphere enterprises. The author identified additional principles of cross-border cooperation in the field of hospitality, characterized the ways of training personnel for the field of hospitality, and proposed new formats of the hotel and restaurant business on the example of Chernivtsi region.*

**Андрій Круглянко**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
**Вікторія Глевчук**, здобувач,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

### **ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ**

Закон України визначає державно-приватне партнерство як співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та юридичними особами, що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам державно-приватного партнерства [1]. Тобто державно-

приватне партнерство (ДПП) – це форма співпраці між державним сектором (державними органами, установами, організаціями) та приватним сектором (компаніями, підприємствами, організаціями), яка передбачає спільну реалізацію проекту або програми з використанням ресурсів і компетенцій кожної зі сторін.

У рамках ДПП державний сектор та приватний готельно-туристичний сектор можуть спільно інвестувати у проекти і програми з різних сфер, таких як будівництво доріг, енергетика, забезпечення якості водопостачання та каналізації, охорона здоров'я та освіта, що є особливо актуальним для конкретних територіальних громад на регіональному рівні у співпраці з місцевим бізнесом.

ДПП може бути вигідним для державного сектору, оскільки він дає можливість залучити приватний капітал для реалізації проектів та програм, що знижує фінансове навантаження на державний та місцеві бюджети. З іншого боку, приватний готельно-туристичний сектор отримує можливість реалізувати проекти в співпраці з державою, що забезпечує підвищення довіри до цих проектів та програм, що може бути важливим фактором для інвесторів.

ДПП для прикордонних регіонів може мати свої особливості. Основні з них наступні:

1. Геополітичний контекст. Прикордонні регіони мають особливу геополітичну ситуацію, оскільки знаходяться на межі двох або більше країн. Це може вплинути на розвиток ДПП, оскільки держави можуть мати різні підходи до співпраці з приватним сектором в таких регіонах.
2. Культурні відмінності. Прикордонні регіони можуть мати культурні відмінності між країнами, що може призвести до труднощів у взаєморозумінні та взаємодії між державою та приватним сектором.
3. Транскордонна інфраструктура. Прикордонні регіони мають важливу транскордонну інфраструктуру, таку як дороги,

залізниці, мости та тунелі. Розвиток таких інфраструктур може вимагати співпраці між державами та приватним сектором.

4. Специфіка ринку. Прикордонні регіони можуть мати свої особливості на ринку, зокрема, можуть бути менш розвинені за іншими регіонами країни або мати свою специфіку в галузі туризму, торгівлі тощо.
5. Міжнародні стандарти.. У прикордонних регіонах можуть діяти міжнародні стандарти, такі як стандарти безпеки на мостах або транскордонні правила регулювання торгівлі. Взаємодія з державним сектором для досягнення відповідності до таких стандартів може стати важливою складовою розвитку ДПП в прикордонних регіонах.

Отже, ДПП для прикордонних регіонів може бути важливим інструментом розвитку економіки та сприяти розвитку транскордонного співробітництва, що особливо актуально для готельно-туристичного бізнесу. Для ефективної роботи в таких умовах, ДПП має враховувати зазначені особливості, що дасть наступні зміни готельно-туристичному бізнесу:

- допоможе забезпечити стійкий зв'язок між різними регіонами та збільшити потік готельно-туристичних товарів та послуг;
- поліпшить митний та прикордонний контроль, оскільки він може сприяти збільшенню обсягів туризму між різними регіонами, покращити безпеку на кордоні та забезпечити відповідність міжнародним стандартам;
- у прикордонних регіонах активізуються спільні ініціативи для розвитку економіки та покращення умов життя. Наприклад, спільні проекти з розвитку туризму або спільний розвиток інфраструктури для забезпечення енергетичної безпеки у контексті можливих повоєнних енергетичних ризиків (наприклад, повторні ракетні обстріли з боку росії);
- толерування культурних відмінностей: прикордонні регіони можуть мати культурні відмінності між країнами,

які можуть вплинути на співпрацю між державою та приватним сектором. ДПП має враховувати ці особливості та працювати з ними, особливо у сфері туристичних потоків;

- розробка спільних стратегій із сусідніми регіонами (в тому числі сусідніх країн), які б враховували спільні інтереси та задовольняли б спільні потреби, наприклад, туристичної, природоохоронної діяльності, безпеки, міжкультурної взаємодії, спільного використання місцевих природних ресурсів тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення 07.04.2023).

**Andriy Kruhlyanko**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economic of SUTE, Chernivtsi  
**Victoria Hlevchuk**, Student,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economic of SUTE, Chernivtsi

### **FEATURES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE FIELD OF ECONOMIC COOPERATION OF LOCAL GOVERNMENT AND BUSINESS FOR BORDER REGIONS**

*Public-private partnership as a form of collaboration between the public and private sectors involves the joint implementation of a project or program using the resources and competencies of each party. The public and private sectors can jointly invest in projects and programs in various fields, such as road construction, energy, ensuring quality water supply and sanitation, healthcare and education, which is particularly relevant for specific territorial communities at the regional level in cooperation with local businesses. It is important to take into account the peculiarities of border regions in this regard: geopolitical, cultural, infrastructure, market specifics, international standards.*

**Веронія Мартинюк**, к.п.н, доцент,  
Чернівецьке вище комерційне училище ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **КООРДИНАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАКЛАДІВ VET ОСВІТИ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У ПЕРІОД ВІЙНИ**

З початком повномасштабної війни росії проти України заклади VET освіти (далі – ЗПТО) сфери ресторанного господарства України зіткнулися з низкою нових викликів, до яких потрібно було не тільки адаптуватися, а й навчитися працювати та жити. Відповідно до інформації МОН України [1; 2; 3], на початку збройної агресії за кордон перемістилося 650-690 тисяч українських дітей віком від 0 до 18 років. На сьогодні за кордоном перебувають близько 700 тисяч дітей шкільного віку Вони навчаються в закладах загальної середньої освіти Європи (офлайн) та України (онлайн).

Одними з ключових завдань підтримки українських учнів, які були вимушені залишити Україну через військову агресію росії, є: а) збереження зв'язку з українською системою освіти [1]; б) координація міжнародного партнерства закладів освіти з метою забезпечення можливості продовжувати навчання за українською навчальною програмою та інтегруватися у європейський освітній простір [4; 5].

Метою нашого дослідження є вивчення способів ефективної координації міжнародного партнерства ЗПТО західних регіонів України зі спорідненими навчальними структурами Євросоюзу. Ця діяльність може бути *міжфункціональною* (здійснюється між різними ЗПТО регіону) та *міжорганізаційною* (між українськими та міжнародними спорідненими установами).

Вважаємо, що основними принципами координації міжнародного партнерства на рівні ЗПТО України та Європи є:



- логістика,
- цілісність,
- ефективність,
- оптимальність,
- керованість,
- гнучкість,
- відтворюваність,
- систематичність.

У нашому випадку особлива увага приділяється вивченню логістичної координації інформаційних потоків у сфері міжнародної діяльності ЗПТО на міжорганізаційному рівні, які реалізуються з урахуванням певних критеріїв систематизації:

- 1) переформатування освітніх процесів з урахуванням воєнного стану на регіональному рівні;
- 2) розроблення управлінських рішень на основі прогнозування шляхів модернізації системи підготовки сучасного кваліфікованого робітника в умовах війни;
- 3) налагодження тісної співпраці з іноземними партнерами;
- 4) співпраця із спорідненими благодійними фондами та органами управління освітою різних країн;
- 5) обмін досвідом у сфері професійної підготовки;
- 6) ознайомлення із закордонним матеріально-технічним та навчально-методичним забезпеченням різних професій;
- 7) модернізація професійно орієнтованого інформаційного контенту на національному рівні.

Таким чином, проблема координування міжнародної співпраці ЗПТО України зі спорідненими закладами Європи займає одне із чільних місць, оскільки ускладнюються викликами воєнного стану. Ефективність міжнародного партнерства залежить від усвідомленої вибудови логістичних освітніх потоків, узгодженої співпраці з державними структурами, своєчасного реагування на політичні та соціальні зміни на міжнародному та національному рівнях. Особливої уваги потребує вивчення питання документального підтвердження

проходження виробничої практики у закладах Європи і визнання подвійного диплома-сертифіката про завершення професійно-технічної освіти.

### **Список використаних джерел:**

1. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник / за заг. ред. С. М. Шкарлета. Київ, 2022. 358 с.

2. Про внесення змін до Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» щодо окремих аспектів підготовки кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану та відновлення економіки : Закон України від 19.06.2022 № 2312-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2312-20#Text>.

3. Про затвердження положення про внутрішню академічну мобільність здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти, які навчаються у закладах професійної (професійно-технічної) освіти України : наказ Міністерства освіти і науки України від 26.03.2022 № 437/37773. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/prozatverdzhennya-polozhennya-pro-vnutrishnyu-akademichnu-mobilnist-zdobuvachivprofesijnoyi-profesijno-tehnichnoyi-osviti-yaki-navchayutsya-u-zakladahprofesijnoyi-profesijno-tehnichnoyi-osviti-ukrayini>.

4. <https://vseosvita.ua/news/zdobutky-profesiinoi-osvity-pid-chas-viiny-77600.html>

5. Latvijas izglītības sistēma atzinīgi novērtēta Eiropas Komisijas ziņojumā. – Доступ до джерела : <http://www.izm.gov.lv/lv/aktualitates/2665-latvijas-izglitibas-sistema-atzinigi-noverteta-eiropas-komisijas-zinojuma>.

**Veronika Martyniuk**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi high school of commerce of SUTE, Chernivtsi

## **COORDINATION OF VET SCHOOLS' INTERNATIONAL PARTNERSHIP IN THE RESTAURANT BUSINESS UNDER THE WAR PERIOD**

*The paper under review deals with the problem of international educational partnership coordination in the war time. Basic principles of international partnership coordination are specified. Specific vectors of partnership logistics are identified. Efficient ways of international partnership coordination between Ukrainian and European VET schools are considered.*

**Георгій Скляр**, д.е.н., проф.

Полтавський університет економіки і торгівлі,  
м. Полтава

## **КООПЕРАТИВИ В ТУРИЗМІ ТА РЕКРЕАЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ**

Поствоєнне відновлення економіки України передбачає, зокрема, диверсифікацію джерел фінансування, залучення коштів фізичних осіб, активізацію процесів самозайнятості з метою покращення рівня і якості життя. Важливого значення набуває забезпечення наявності та доступності послуг з реабілітації фізичного та психологічного здоров'я громадян. У цьому контексті актуальним, на наш погляд, є дослідження наявного вітчизняного та зарубіжного досвіду інклюзивного розвитку кооперативного сектору економічної системи, зокрема, у сфері доступного для усіх туризму та рекреації.

Практичне утілення таких ідей і принципів у сучасних умовах концептуально пов'язане, на наш погляд, з реалізацією мети інклюзивного розвитку туризму, туризму для усіх. Концепція власне інклюзивного розвитку передбачає розуміння необхідності включення людей із різних соціальних груп у процеси економічного зростання з метою їх продуктивної зайнятості і участі у розподілі суспільних благ. Тобто, результати економічного зростання мають відчувати усі члени сучасного суспільства. На наш погляд, такий підхід співпадає з принциповими положеннями Глобального етичного кодексу туризму.

У контексті теми дослідження необхідно, на наш погляд, звернути увагу на певні аспекти розуміння сутності туризму, доступного для усіх. Проблеми розвитку інклюзивного туризму у більшості пов'язуються лише з реалізацією прав і розвитком доступної саме для осіб з особливими потребами інфраструктури туризму. Наш власний досвід туристичних подорожей у складі

інклюзивних груп дозволяє говорити про реальне існування туризму, доступного для усіх. У нашому розумінні, інклюзивні групи включають туристів різного віку, статі та інтересів, зокрема осіб з певними ознаками і вадами фізичного і психічного здоров'я. Разом з тим, слід говорити не тільки про осіб з особливими потребами у фізичному доступі до об'єктів відвідування, але й про осіб з особливими пізнавальними потребами. Як правило, у великих туристичних групах виникають мікрогрупи за певними інтересами у конкретній подорожі. Крім того, певні соціальні групи людей відчують дефіцит коштів для здійснення подорожей. Таким чином, може бути, на наш погляд, досягнута певна послідовність і адекватність підходів до дослідження інклюзивного розвитку туризму та інклюзивного туризму. Останній вид туризму може бути розглянутим як різновид, зокрема, соціального туризму. Усі члени суспільства, при відсутності критичних обмежень, повинні мати економічну можливість реалізувати своє право на туризм, на туристську активність.

Забезпеченню реалізації концепції інклюзивного розвитку туризму сприяє створення побудованих на етичних цінностях людиномірних організаційно-правових форм господарювання суб'єктів туристичної діяльності. Однією з таких форм є кооперативи, актуальність розвитку яких посилюється в постконфліктній економіці в Україні [1].

Кооперативна ідея за час свого розвитку та кооперативні теорії, доктрини, концепції, що виникли в процесі її практичної реалізації, трансформувалися в напрямку від ідеалізму до прагматизму. Аналіз показав, що норми моралі є важливою засадою розвитку кооперації. Феномен кооперації сформувався для розв'язання низки економічних суперечностей на основі розвитку певних ідей у сфері християнської культури і є конкретним проявом усвідомленої протидії злу моральною силою в економіці, генезису економічних відносин і механізмів, що формують сферу суспільної організації, заснованої на цінностях добра.

Відносини взаємодопомоги, моральності та довіри найбільш адекватні відносинам соціального капіталу, характеристикою якого у випадку кооперативів є кооперативні цінності та принципи, сумісно-розділена природа яких знаходить прояв у поєднанні в часі кооперативних цінностей та практичної діяльності членів і працівників кооперативів. Дія принципів виявляє свою ефективність у досягненні кооперацією цілей свого розвитку лише за умови використання їх у сукупності. До кооперативних цінностей відносять самодопомогу, відповідальність, демократію, рівність, справедливість, солідарність. Етичними цінностями є чесність, відвертість, соціальна відповідальність, турбота про інших. Принципами кооперації є економічна участь членів; добровільність і відкрите членство; демократичний членський контроль; автономія та незалежність; турбота про громаду; співробітництво між кооперативами; освіта, підвищення кваліфікації, інформація.

Зародження інституційних форм організації туристичної діяльності традиційно пов'язують з серединою XIX ст. та територією Великої Британії. Аналогічно протікав процес становлення інституційних форм кооперації. Для розуміння суті кооперації важливим є визначення осьових координат, в яких відбувається її розвиток. На наш погляд, осьовими координатами розвитку кооперації слід вважати: осьовим часом – середину XIX ст., коли виник кооперативний рух; осьовим простором – країни Західної Європи (Велика Британія – батьківщина споживчої кооперації, Німеччина – кредитної та сільськогосподарської, Франція – промислової кооперації), що складають ядро західної цивілізації; осьовою структурою – кооператив; осьовим принципом – моральність та економність; кінцевою метою – реалізацію сенсу життя.

Як показав попередній аналіз, осьовою структурою кооперації є кооператив. З позицій концепції сумісно-розділених відносин кооперація є добровільним об'єднанням людей, а не капіталів, з метою реалізації своїх особистих,

насамперед економічних, інтересів. Кооператив зобов'язаний задовольняти потреби таких людей, членів-власників кооперативу, які є носіями кооперативної ідеї. У контексті нашого дослідження важливим є час появи кооперативів у сфері послуг. Вітчизняна дослідниця М. П. Гриценко показує, що «перші обслуговуючі кооперативи були створені в Західній Європі і США в кінці ХІХ ст.» [3, с. 26].

Для сучасного етапу розвитку індустрії гостинності в Україні важливим є досвід розвитку кооперативів у сфері рекреаційних послуг США [6] та, особливо, споживчої кооперації в ЕС [2]. Так, споживча кооперація Фінляндії є одним з найбільших власників готелів [2, с. 777]. Завдяки модернізації системи споживчої кооперації Болгарії в напрямку торгівлі і туризму набули розвитку курортні комплекси. Для Угорщини характерним став розвиток кооперативів в сфері зеленого туризму, а в Румунії – в сфері відпочинку з наданням туристично-курортних послуг [2, с. 778].

Споживча кооперація в Україні в останні роки приділяє увагу диверсифікації своєї діяльності, зокрема, розвиває готельно-туристичну сферу. Так, у Закарпатській області функціонують кооперативні готелі у Міжгір'ї та Пилипці, комплекс «Тиса» у Іршаві [5]. Кооператори Хмельницької області впроваджують концепцію МІСЕ-сервісу [4], а кооперативне періодичне видання сприяє просуванню туристичного продукту Херсонської області [7].

Таким чином, зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку кооперативів у сфері туризму та рекреації, курортної справи і готельно-ресторанного бізнесу свідчить щодо можливості включення членів кооперативів у відносини інклюзивного розвитку завдяки дії специфічних механізмів економії коштів та іншим кооперативним перевагам.

### **Список використаних джерел:**

1. Геєць В. М., Близнюк В. В., Никифорчук О. І. Актуальні аспекти політики соціальної якості в постконфліктній економіці України. *Економіка України*. 2022. № 6. С. 3-22.

2. Гринюк Н. А. Європейські тенденції розвитку споживчої кооперації: уроки для України. *Молодий вчений*. 2018. №4. С. 776-779.

3. Гриценко М. П. Економічно-фінансові аспекти створення і функціонування обслуговуючих кооперативів у курортно-рекреаційній галузі. *Економіка та держава*. 2012. № 9 С. 26-29.

4. Думанська І., Зелінська О. MICE – сервіс як нова концепція для кооперативного бізнесу. *Вісті Всеукраїнської центральної спілки споживчих товариств*. 2022. № 36. С. 4-5.

5. Мазур М. Літо вже кличе, або готовність № 1 до туристичного сезону. *Вісті Всеукраїнської центральної спілки споживчих товариств*. 2019. № 19. С. 12.

6. Пантелеймоненко А. О., Гончаренко В. В. Кооперативи у сфері рекреаційних послуг: досвід США. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 36-44.

7. У мережі почали продавати тури в Чорнобаївку. *Вісті Всеукраїнської центральної спілки споживчих товариств*. 2022. № 26. С. 7.

**Georgy Sklyar**, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Poltava University of Economics and Trade, Poltava

## **COOPERATIVES IN TOURISM AND RECREATION AS INCLUSIVE DEVELOPMENT SUBJECTS**

*The domestic and foreign experience of the inclusive development of the cooperative sector of the economic system, in particular, in the field of tourism and recreation, was studied.*

*It was determined that the foreign and domestic experience of the development of cooperatives in the field of tourism and recreation, the resort business and the hotel and restaurant business testifies to the possibility of including members of cooperatives in the relations of inclusive development thanks to the action of specific cost-saving mechanisms and other cooperative advantages.*

**Конон Багрій**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Зміст обліково-аналітичного забезпечення, зокрема у сфері економічної безпеки, визначається низкою факторів, серед яких: характеристика галузі підприємства, організаційно-правова форма діяльності, обсяг та ступінь диверсифікації фінансово-господарської діяльності, а також інші об'єктивні та суб'єктивні фактори.

Якісне бухгалтерське та аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємств сприятиме їхньому стабільному функціонуванню, інтенсивному розвитку, усуватиме перешкоди на шляху до євроінтеграції, дозволить отримувати ефективні фінансові результати від діяльності та не втрачати очікуваних доходів.

Облік та аналіз є основними компонентами для одержання обліково-аналітичної інформації кожного підприємства, зокрема і підприємства готельного бізнесу. Основними функціями обліку є надання на всіх рівнях управління достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність кожного економічного суб'єкта. Аналіз застосовується з метою дослідження причинно-наслідкових зв'язків між явищами та процесами, які відбуваються на підприємстві, позитивно або негативно впливають на показники ефективності, зокрема, управління фінансово-економічною безпекою підприємств готельного бізнесу. Інформація як продукт бухгалтерського обліку необхідна для прийняття управлінських рішень, відповідно, бухгалтерський облік є засобом та функцією управління компанією. Бухгалтерський облік як функція управління тісно пов'язана з економічним



аналізом. Аналіз є проміжним етапом процесу управління між збором інформації та прийняттям рішень, що стосуються оперативного регулювання виробництва та економічного планування суб'єктів господарювання. Аналіз вимагає знання методів та прийомів, дає можливість розкрити внутрішню природу об'єкта, його взаємозв'язки та напрямки розвитку.

У готельному бізнесі необхідно стабільно надавати належний рівень безпеки учасникам процесу, безпосередньо персоналу готельних підприємств та їх клієнтам. Для цілей обліку та аналізу необхідно класифікувати види безпеки. Вчені виділяють економічну, фінансову, соціальну та інформаційну безпеки підприємств готельного бізнесу.

Вважаю, що необхідно докладніше зупинитися на інформаційній безпеці, оскільки існує зв'язок між якісно наданою інформацією та ефективністю функціонування підприємства готельного бізнесу в цілому. Наразі, в умовах воєнного стану та значних інформаційних загроз для підприємств готельного бізнесу, все більше і більше погіршуються такі параметри інформаційних ресурсів, як конфіденційність, цілісність, доступність та достовірність. Водночас можуть виникнути збої у функціонуванні систем управління, розголошуються відомості, що становлять комерційну таємницю, порушується достовірність фінансової документації, існує загроза кіберзлочинності та ін.

Для раціонального обліково-аналітичного забезпечення управління фінансово-економічною безпекою готелів, насамперед, необхідно враховувати інтереси різних користувачів інформації; розробляти політику та концепції інформаційної безпеки; створювати корпоративний стандарт забезпечення інформаційної безпеки готелю; частину інформації віднести до категорії обмеженого доступу та стежити за експлуатацією технічних заходів захисту інформації [1, с. 179]. Переконаний, що в такій ситуації обліково-аналітичний процес буде ефективним, а підприємці готельного бізнесу

будуть більш захищені від потенційних загроз втрати інформації у конкурентному середовищі в умовах євроінтеграції.

При класифікації всіх видів безпеки важливим є той факт, що успішним буде таке готельне підприємство, де здійснюватиметься грамотна облікова політика. Облікова політика – сукупність принципів, методів та процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності [2]. Індивідуальні правила та принципи обліку підприємств готельного бізнесу необхідно максимально узгоджувати за міжнародними стандартами та національними нормативними документами, що визначають особливості її формування.

Кожен елемент облікової політики є важливим для розроблення стратегії безпечного функціонування підприємств готельного бізнесу. Однак необхідно докладніше визначити такі елементи, як витрати, собівартість та дохід.

Особливість калькулювання витрат у готелі полягає в тому, що об'єктом калькулювання є обсяг реалізації готельних послуг за поточний період, а калькуляційною одиницею – ліжко-доба. Готельна послуга – це дії підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера або місця тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням [3, с. 54].

Собівартість послуг готельного господарства складається з витрат на утримання та експлуатацію основних фондів; оборотних коштів, що спрямовуються на придбання матеріальних ресурсів та витрат на оплату праці. Вона розраховується, виходячи із фактичних витрат за відповідними елементами та статтями витрат. Собівартість одного місця за добу визначається розподілом повної собівартості на кількість номерного фонду (з урахуванням категорії номерів – одномісні, двомісні, «люкс» тощо). Можна визначити вартість 1 кв. м розподілом повної собівартості на площу номерного фонду.

Перелік та склад статей калькулювання виробничої собівартості робіт (послуг) встановлюється підприємством

самостійно. Залежно від методу обліку витрат обирається вид калькулювання собівартості основних готельних послуг. Для забезпечення належного рівня безпеки підприємств готельного бізнесу необхідно на підставі даних зведеного обліку витрат на виробництво складати калькуляції фактичної собівартості, які використовують для контролю за дотриманням планових калькуляцій як окремих робіт (послуг), так і всього обсягу виробництва або діяльності. Звітні калькуляції складаються попри всі виконані підприємством роботи та надані послуги. При цьому сума визнаного у звітному періоді доходу від надання готельних послуг залежить як від кількості гостей і кількості діб, протягом яких у звітному періоді ці гості проживали в готелі, так і від вартості проживання у готелі однієї особи протягом доби. Отже, вдало організована облікова політика дає можливість забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, зокрема аналіз витрат, собівартості та доходів дає можливість оцінити стан безпеки, наявність матеріальних ресурсів та ефективність підприємств готельного бізнесу загалом.

У процесі дослідження обліково-аналітичного забезпечення управління фінансово-економічною безпекою готелів можна визначити низку завдань, які охоплює цей механізм:

- 1) діагностика фінансово-господарського стану підприємства з метою запобігання його фінансовим ризиків;
- 2) оцінка стану та рівня економічної безпеки власного підприємства, надійності потенційних партнерів підприємства;
- 3) оцінка стану безпеки та визначення стратегії діяльності на ринку потенційних та реальних конкурентів;
- 4) збереження та примноження ресурсного потенціалу підприємства, раціонального та ефективного його використання;
- 5) прийняття управлінських рішень щодо доцільності діяльності з урахуванням виявлених загроз та небезпек;
- 6) максимально повне інформаційне забезпечення системи

економічної безпеки підприємства загалом, його окремих функціональних підрозділів;

7) сприяння гармонізації інтересів підприємства загалом (як юридичної особи) та окремих співробітників (як фізичних осіб) з метою мінімізації загроз тощо.

Враховуючи наведені вище завдання обліково-аналітичного забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємств готельного бізнесу, можна окреслити власне трактування цієї системи – це сукупність коштів, способів та прийомів з упорядкування та оптимізації облікової та аналітичної інформації за допомогою інструментів обліку та економічного аналізу.

Отже, у процесі дослідження обліково-аналітичного забезпечення управління фінансово-економічною безпекою можна зробити висновки, що на сучасному етапі одним із найважливіших завдань є адаптація обліково-аналітичного забезпечення з потребами євроінтеграційних умов, вимог внутрішньої системи управління, поліпшення фінансового забезпечення. Під час вивчення обліково-аналітичного забезпечення було виявлено основні загрози діяльності підприємств готельного бізнесу. Детально розглянутий зокрема інформаційний вид безпеки та визначено основні завдання, що визначаються колом обов'язків кожної із підсистем забезпечення фінансово-економічної безпеки.

### **Список використаних джерел:**

1. Мірошник В. В. Обліково-аналітичне забезпечення матеріально-технічної та інвестиційної складових економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 175-182.

2. Дмитрук Д. П., Германенко Л. М., Светлова Н. М. Особливості та напрямки забезпечення облікової політики необоротних активів в обліку і оподаткуванні. *Економіка та суспільство: електронний журнал*. 2021. № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/605/579> (дата звернення: 01.03.2023).

3. Зима Г. І., Самбурська Н. І. Підходи до удосконалення обліку калькулювання собівартості готельних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 20. С. 52-56.

**Konon Bagrii**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

**SOME ASPECTS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL ENSURING  
THE MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY  
HOTEL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN  
INTEGRATION**

*The research revealed the information security of hotel business enterprises in order to identify the main issues that need to be investigated for the effective construction of financial and economic security management. The effective organization of accounting and analytical management of the financial and economic security of hotel business enterprises allows to contribute to the prevention and elimination of threats in this activity, which is the key to effective functioning in general.*

**Вікторія Вудвуд**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
**Катерина Дробот**,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, пандемічні обмеження, військова агресія ворога негативно позначаються на динаміці розвитку та функціонування суб'єктів готельно-ресторанної індустрії. В умовах інтеграції України до Європейського Союзу в усіх галузях економіки відбувається трансформація, яка пов'язана із впровадженням у бізнес-процеси нових технологій на основі європейського досвіду. Ці явища характерні й для українського готельно-ресторанного

бізнесу. Ця галузь прагне отримати прибуток від надання послуг з розміщення, харчування, розваг і транспорту. Слід зазначити, що в порівнянні з міжнародним співтовариством готельна індустрія в Україні розвинена слабо, а ця сфера діяльності приносить значні доходи.

Європейська інтеграція надає можливість готельно-ресторанному бізнесу розвиватися, залучати інвестиції та покращувати якість послуг, але також ставить вимоги до якості та безпеки харчових продуктів, сервісу, енергоефективності та збереження довкілля.

Одним з важливих аспектів є підвищення конкурентоспроможності, що можна зробити за допомогою впровадження новітніх технологій, залученням інвестицій для розширення та модернізації бізнесу, підвищення якості обслуговування та персоналу. Інновації в готельно-ресторанній індустрії відіграють майже головну роль у впливі та залученні споживачів. Для ефективного розвитку готельно-ресторанного бізнесу ведеться пошук нових методів якісного обслуговування, які вже впроваджені в більшості готелів Європи та світу. Крім того, також дуже важливо вдосконалити систему управління готелями та ресторанами. Це підвищує ефективність використання ресурсів, знижує витрати та збільшує прибуток. Також важливим є дотримання стандартів якості та безпеки, що підвищить довіру споживачів та залучить нових клієнтів [3].

Світова практика показує, що розвиток ринків готельно-ресторанного ринку Західної Європи та США за останні роки зазнав значних змін. Пройшли часи важкої, поверхневої роботи, спрямованої на привернення уваги цільової аудиторії, на зміну якій прийшла особлива увага до споживачів та їхніх вимог. В умовах євроінтеграції варто звернути увагу на встановлення гармонізованої системи класифікації. Найуспішнішим прикладом такої системи сьогодні є Hotelstars Union, який був прийнятий членами асоціації HOTREC (Союз професійних асоціацій рестораторів і готел'єрів Європи – Hotels, Restaurants & Cafes in

Europe) і станом на 2023 рік діє в 20 країнах Європи. Багато країн, наприклад Франція, Ірландія, Італія та Польща, контролюють таку систему, тоді як Туреччина та країни Центральної та Східної Азії та Південної Америки нещодавно виявили інтерес, оскільки їхні стандарти постійно переглядаються та змінюються, щоб відповідати очікуванням клієнтів [1].

Світовий досвід свідчить, що готельне та ресторанне господарства розвиваються достатньо швидкими темпами і у середньому за рік готельний фонд збільшується на 3–5 %. В нашій державі для обслуговування подорожуючих у 2019 році, за даними Державної служби статистики України, функціонувало 4985 суб'єктів господарювання різних форм власності, що займались готельною діяльністю та наданням подібних послуг у засобах тимчасового розміщування. Згідно з даними управління професійних операторів, заповнюваність готелів категорії 4 і 5 зірок у Києві в 2019 р. склала близько 40–45%, а готелі категорії 3 зірки мали цей показник на рівні 50–55%. У 2021 році на ринку готельної нерухомості в Україні відбулося збільшення готелів класу «люкс» та «перший клас» в Києві та інших містах. Також збільшення кількості міжнародних брендів готелів в Україні [2].

Отже, напрямки розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції є досить перспективними, проте, як і в будь-якій галузі, вона потребує постійного вдосконалення.

В умовах євроінтеграції фінансові ресурси для готельно-ресторанного бізнесу можна залучати за допомогою інвестиційних кредитів, грантів, лізингу, інвестиційних фондів, краудфандингу.

За останні роки спостерігалася тенденція до зростання вартості послуг у готельно-ресторанному бізнесі в Україні, що пов'язано із збільшенням запиту на якісні послуги та зростанням вартості матеріалів та обладнання. Також важливо зазначити, що пандемія COVID-19 та військова агресія росії суттєво вплинула на фінансові ресурси готельно-ресторанного бізнесу, зокрема через зменшення туристичного потоку та обмеження у діяльності. Однак,

в умовах євроінтеграції, Україна має можливість отримувати фінансову підтримку від Європейського Союзу для розвитку туристичної інфраструктури, підвищення якості послуг та підготовки кадрів, а також фінансову та технічну допомогу для здійснення реформ, які можуть сприяти розвитку бізнесу та покращенню інвестиційного клімату в країні. Основними донорами державного бюджету України є США та ЄС. Тільки протягом 2022 року Україна отримала \$1,5 млрд грантової допомоги від США та ще €500 млн грантової допомоги від Європейського Союзу. Ще €500 млн надійшло від Європейського інвестиційного банку (ЄІБ). У першій половині жовтня 2022 року Україна отримала \$3,3 млрд іноземних кредитів – €2 млрд від ЄС та \$1,3 млрд від МВФ та другий пакет кредиту від ЄІБ на €550 млн, спрямований на підтримку інфраструктури. Загалом, обсяг надходжень у жовтні склав близько \$4,8 млрд. Прогноз показників Національного банку передбачає збереження активної міжнародної фінансової підтримки. Безперечно, основним ризиком для реалізації базового сценарію, прогнозованого НБУ, залишається триваліший термін повномасштабної воєнної агресії проти України [4].

Економічні показники ефективності готельно-ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції включають такі показники: валовий прибуток, прибутковість, рентабельність, коефіцієнт оборотності, коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт заборгованості. Ці показники можуть допомогти власникам готельно-ресторанного бізнесу оцінити його ефективність та виявити можливість для поліпшення результатів.

Отже, готельно-ресторанний бізнес в умовах євроінтеграції стикається з низкою викликів, але водночас інтеграція надає можливість йому розвиватися, залучати інвестиції та покращувати якість послуг, хоча і ставить вимоги до якості та безпеки харчових продуктів, сервісу, енергоефективності та збереження довкілля. Готельно-ресторанний бізнес має багато можливостей для розвитку, проте потрібно виконувати вимоги та стандарти, що накладаються на цей бізнес у зв'язку з



європейською інтеграцією. Є кілька шляхів покращення ефективності готельно-ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції: підвищення якості обслуговування, розширення асортименту послуг, впровадження інновацій, використання маркетингових інструментів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Галасюк С. С. Досвід європейських країн у застосуванні стандартів «HOTELSTARS UNION». *Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України»*. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua> (дата звернення: 10.04.2023).
2. Державна служба статистики. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2023).
3. Здреник В. С. Інвестиційний потенціал: сутність поняття та проблеми оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua> (дата звернення: 10.04.2023).
4. Національний банк України. Інфляційний звіт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2023).

**Victoria Vudvud**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi  
**Kateryna Drobot**, Student,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

### **PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

*The dynamics of the operation of the hotel and restaurant business in the conditions of European integration are considered. The possibility of financial and technical support from the European Union, as well as prospects for the development of the hotel and restaurant business of Ukraine, were determined.*

**Наталія Канцедал**, к.е.н., доцент,  
Полтавський державний аграрний університет,  
**Ольга Лега**, к.е.н., доцент,  
Полтавський державний аграрний університет,  
**Ксенія Черненко**, к.е.н., доцент,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава

## **МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Ресторан – один з найскладніших типів підприємств сервісу. Зробити бізнес прибутковим – завдання будь-якого ресторатора. Велика виручка у закладі не є показником рентабельності ресторану, адже на прибуток впливають такі чинники, як собівартість, націнка та фудкост, з якими треба працювати на постійній основі в процесі управління [1].

Особливістю ресторанного господарства – поєднання виробництва, надання послуг та торгівлі. Залежно від виду діяльності ресторанного господарства, формування собівартості здійснюється за різними методами: виробничим, торговельним або торгово-виробничим (рис. 1-3).

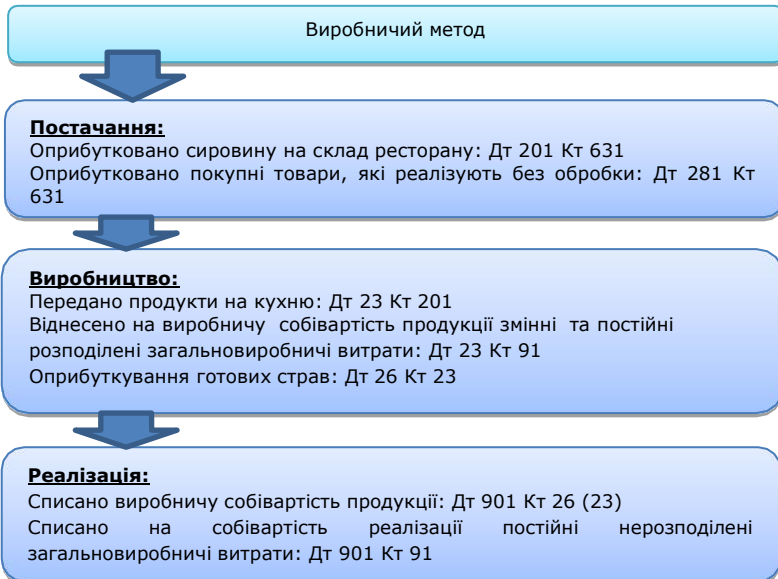
Перевагою виробничого методу при формуванні собівартості страв у ресторані є точність даних про собівартість готових страв та напоїв для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо ціноутворення; недоліком є значна трудомісткість. Особливістю виробничого методу є:

- а) собівартість страв калькуюють за правилами П(С)БО 16 «Витрати»;
- б) перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості підприємство встановлює самостійно;
- в) облік сировини ведуть на субрахунку 201 «Сировина й матеріали» за П(С)БО 9 «Запаси»;
- г) виробничу собівартість продукції (страв, напоїв тощо)

формують на рахунку 23 «Виробництво»;

г) готові страви, напої обліковують на рахунку 26 «Готова продукція».

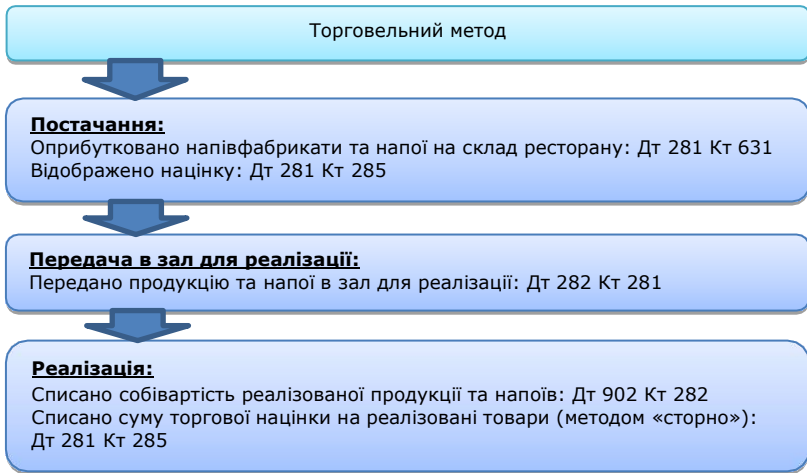
Зазначимо, оскільки виробни кухні фактично відразу потрапляють на стіл відвідувачів, то заклад може списувати собівартість з рахунку 23.



*Рис. 1. Облік формування собівартості страв за виробничим методом\**

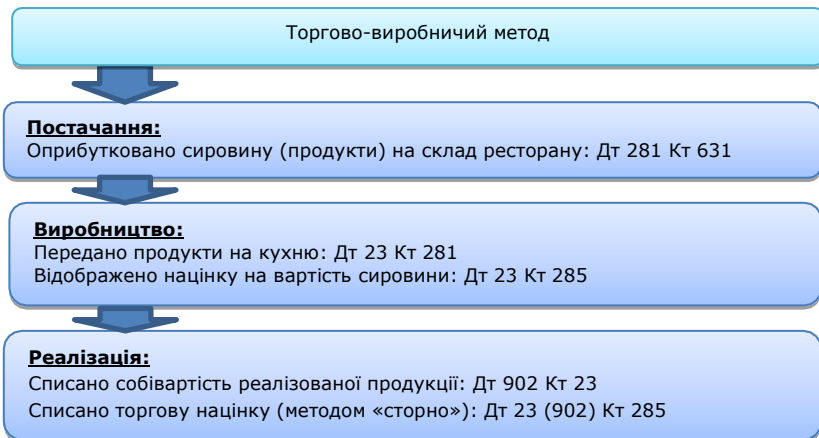
\*Джерело: побудовано на підставі [3].

Торговельний метод використовується у закладах ресторанного господарства, де сировина та напівфабрикати проходять найпростіші процеси обробки – розігрівання, оформлення, порціювання. Перевагою методу є простота, недоліком – його використання притаманно не кожному закладу ресторанного господарства.



*Рис. 2. Облік формування собівартості страв за торговельним методом\**

\*Джерело: побудовано на підставі [3].



*Рис. 3. Облік формування собівартості страв за торгово-виробничим методом\**

\*Джерело: побудовано на підставі [3].

Метод базується на бухгалтерському обліку затрат на

рахунку 28, без формування виробничої собівартості. Особливості торговельного методу:

а) облік сировини та напівфабрикатів у коморі ведуть на субрахунку 281 «Товари на складі» за П(С)БО 9 та, зазвичай, за цінами продажу;

б) рахунок 23 не застосовується і виробнича собівартість продукції не формується.

Комбінованим методом є торгово-виробничий, основними характерними рисами якого є:

а) сировину та товари, що реалізуватимуться без переробки, обліковують на рахунку 28;

б) облік на складі ресторану ведуть за цінами продажу, нарахування торгової націнки відображають записом Дт 281 Кт 285;

в) на рахунку 23 обліковують вартість продуктового набору за цінами продажу та формується собівартість продукції.

Таким чином, основним завданням визначення страв у закладах ресторанного господарства є отримання інформації про собівартість для організації та управління процесом виробництва і контролю за рівнем цін та замовлень.

Калькулювання потрібне для обґрунтування ціни і цінової політики ресторанів. Використання охарактеризованих методів формування собівартості дає можливість отримати необхідні дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Насонова О. Як рахувати фудкост. URL: <https://joinposter.com/ua/post/foodcost-v-restorani> (дата звернення 09.04.2023).
2. Позняк К.С., Бала В. В. Роль калькулювання собівартості продукції в системі контролінгу витрат підприємства. URL: [http://kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2016/S16/file\\_263.pdf](http://kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2016/S16/file_263.pdf) (дата звернення 09.04.2023).
3. Корнійчук Г. Формування собівартості продукції в кафе: бухгалтерський та податковий аспект. *Ресторанний бізнес. Все про бухгалтерський облік*. Спецвипуск. 2016. № 70. С. 36-39.

**Ольга Лега**, к.е.н., доцент,  
Полтавський державний аграрний університет,  
**Людмила Яловега**, к.е.н., доцент,  
Полтавський державний аграрний університет,  
**Тетяна Прийдак**, к.е.н., доцент,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава

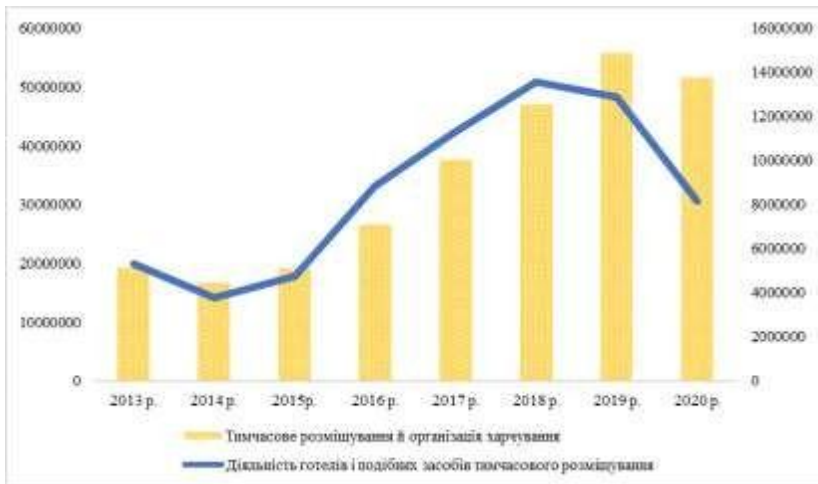
## **КОМПЛЕКСНІСТЬ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Готельні господарства як відкрита економічна система взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке по суті визначає їх функціональне призначення — їхню місію, сформовану на базі компромісу вимогу ринку й інтересів суб'єкта господарювання. Події 2014 року принесли значні втрати готельному бізнесу; викликом також стала і пандемія COVID-19. Та все ж останніми роками середня дохідність готельної нерухомості становила 11%, у деяких регіонах за об'єкти можна було отримати до 17% річних на вкладені кошти. Саме тому до повномасштабного вторгнення росії в Україну готельний бізнес вважався однією з найприбутковіших інвестицій [1].

Попит на заклади розміщення зростав і через стрімкий розвиток туризму. Так, у 2021 році попри пандемію коронавірусу до усього західного регіону України приїздили понад 200 000 туристів із країн Аравійського півострова, а платоспроможність внутрішнього туризму зросла мінімум на \$3 млрд [2].

За даними Державної статистики України, обсяг реалізованих послуг від тимчасового розміщення й організації харчування у 2020 році проти 2013 року значно зріс – у 2,7 рази, від діяльності готелів – на 53,5 %. Зазначимо, що обсяг реалізованих послуг готелів змінювався під впливом зовнішніх

факторів, наприклад, якщо у 2018 році динаміка показала зростання проти 2013 року у 2,6 рази, то у наступних роках відносні показники мають тенденцію до зниження – у 2019 році проти 2018 року – на 4,9 %, у 2020 році проти 2019 року – на 36,7 % (рис. 1).



*Рис. 1. Динаміка обсягу реалізованих послуг діяльності готелів та подібних засобів тимчасового розміщення за 2013–2020 рр., млн грн\**

\*Джерело: узагальнено на підставі [3].

Очевидно, що показники 2022 року будуть низькими, адже у перші місяці війни готельний бізнес фактично завмер. Потік гостей зупинився, усі заплановані івенти й туристичні / бізнес-поїздки довелося скасувати. У центральній, південній та східній частинах країни показник відмов від бронювання виріс до 85-98%. Зараз український готельний ринок працює максимум на 2-3% у грошовому виразі [2].

Основною діяльністю готельних господарств є операції, пов'язані з виробництвом або з реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), які є головною метою створення підприємства і

забезпечують основну частину його доходу. Доходи готельних господарств формуються під впливом факторів. Наразі до зовнішніх факторів впливу можна віднести: військовий стан, політична ситуація в країні і в світі; державна цінова політика; платоспроможний попит населення; культура та національні особливості споживання послуг; співвідношення цін на продовольчі і непродовольчі товари, платні послуги населення; державна податкова політика; рівень конкуренції на споживчому ринку; розвиток інфраструктури, сезонність попиту на готельні послуги; сезонність попиту на ресторанну продукцію та послуги. Внутрішніми факторами є: обсяг реалізованої продукції та послуг (у натуральному вираженні); ціни на продукцію та послуги; місцезнаходження підприємства; наявність генератора; наявність укриття та дотримання протоколів безпеки, забезпеченість людськими ресурсами (за загальним обсягом та кваліфікованим складом); ефективність використання матеріально-технічної бази; асортимент додаткових послуг; маркетингова діяльність підприємства; кількість місць. Внутрішні фактори впливу на формування доходів – це робота самого готелю, розширення додаткових послуг, удосконалення матеріально-технічної бази.

На підприємствах готельного господарства формування доходу від надання готельних послуг за своєю економічною сутністю є безперервним процесом, тобто кожна фаза гостювального циклу здійснює свій вагомий внесок у загальний дохід готелю до моменту фактичного надходження грошових коштів чи зарахування заборгованості клієнтів за надані готельні послуги.

На прикладі готелів м. Полтави проаналізовано джерела формування та види доходів. Наприклад, до послуг «Premier Hotel Palazzo» (<https://palazzo-hotel.phnr.com/ua/promotions> [4]) входять: тимчасове розміщення (проживання) (номерний фонд: «Класичний», «Прем'єр», «Делюкс», «Делюкс Панорамний», «Люкс», «Люкс Гоголь») та їх бронювання; послуги ресторану, до меню якого входять страви власного



виробництва, зокрема з «полтавським колоритом» покупи страви; послуги організації банкетів, конференцій (конференц-зал Гоголь, банкетний зал, кімната для переговорів); послуги тренажерного залу та сауни; послуги казино Golden Gate (гральні столи, гральні автомати).

У готелі «Атмосфера» (<http://atmosphere.everest.pl.ua/> [5]) доходи формуються при реалізації послуг тимчасового розміщення в номерах Стандарт Twin, Стандарт Twin з балконом, Стандарт Double, Стандарт Double з балконом, Напівлюкс панорамний, Напівлюкс з балконом, Люкс Панорамний, Апартаменти; послуг конференц-залу готелю -Atmosphere| (Атмосфера) для проведення ділових зустрічей, конференцій, семінарів, тренінгів, переговорів, а також презентацій; послуги ресторану та кальянної. Крім того, готелем надано додаткові платні послуги: автостоянка на території готелю; прання, прасування; обслуговування номерів з ресторану; замовлення сніданку з ресторану тощо.

Тобто, послуги, що надаються підприємствами готельного господарства, носять комплексний характер, адже окрім основної їх складової — надання місця проживання, клієнт може замовити додаткові послуги: відвідування басейну, тренажерного залу, сауни. Також є змога організувати зустрічі, презентації, конференції, скористатися послугами ресторану, кальянної тощо.

Повномасштабне вторгнення ворога серйозно зачепило готельний бізнес, спровокувавши, таким чином, його критичний фінансовий стан. В умовах війни та економічної кризи особливо важливо не втратити грошовий потік, що забезпечує життєздатність готельного бізнесу. З огляду на це, власники готелів та їхні команди повинні шукати нові активатори та мотиватори виживання і розвитку, які дозволять йому шукати та ухвалювати ефективні та водночас перспективні управлінські рішення.

### **Список використаних джерел:**

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного

бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22> (дата звернення: 08.04.2023).

2. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsvya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033> (дата звернення 08.04.2023).

3. Державна служба статистика України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.04.2023).

4. Premier Hotel Palazzo. URL: <https://palazzo-hotel.phnr.com/ua/promotions> (дата звернення: 08.04.2023).

5. Атмосфера. URL: <http://atmosphere.everest.pl.ua/> (дата звернення: 08.04.2023).

**Юлія Маначинська**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
**Володимир Євдошак**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ БІЗНЕСУ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ**

Україна володіє потужним туристично-рекреаційним потенціалом, що в комплексі створює сприятливі умови для конкуренції на міжнародній арені. Проте повномасштабне вторгнення на територію нашої держави та запровадження воєнного стану внесли свої корективи у становище готельно-туристичного та ресторанного сервісу.

На думку вітчизняних експертів [1], в умовах війни рівень інвестиційної привабливості готельного бізнесу буде зростати. Безпосередньо сам процес вкладання коштів у розвиток колективних засобів розміщування (КЗР) завжди дає позитивну віддачу на вкладений капітал та грошовий потік у національній економіці, а також на фінансовий ринок загалом.

Очікуваний рівень дохідності при інвестиціях у готельний бізнес України коливається в діапазоні від 10 до 15% (річних), на противагу європейському ринку, де рівень дохідності

можливий лише на рівні 5% (річних) [2]. Що стосується періоду окупності, то в Україні він складає од 7-ми до 8-ми років (при цьому рівень завантаженості номерного фонду колективного засобу розміщування повинен бути від 55 до 65%).

За офіційними даними Державної служби статистики України [3], завантаженість потужностей підприємств сфери послуг, зокрема суб'єктів господарювання, що надають послуги з тимчасового розміщування: у січні 2022 року складала 84%, що на 3% перевищує рівень 2021 року, коли вона становила 81%. Щодо тенденцій 2023 року, то у січні 2023 року рівень завантаженості номерного фонду склав 83%, тобто відбулося скорочення на 1% від рівня 2022 року та зростання від однойменного показника 2021 року – на 3%.

Особливий інтерес серед зарубіжних інвесторів займає ринок готельних послуг у місті Трускавець, яке розташоване у Львівській області та є досить унікальним бальнеологічним курортом в Україні. За останні двадцять років це місто стало одним із найпотужніших центрів оздоровчої індустрії. Окрім того, Трускавець має доволі вдале розташування – в передгір'ї Карпат (84 км од Львову, який є туристичною «домінантою» та потужним діловим центром на Західній Україні [4]) та є екологічно чистою і комфортною територією не лише для оздоровчих цілей, але й для відпочинку та туристичних подорожей.

Вартість проживання у середньостатистичному готелі міста Трускавець коливається в діапазоні від 2000 до 3000 грн за добу, окрім того, спектр додаткових послуг доволі різноманітний, та охоплює послуги ресторанного сервісу, процедури, що підвищують рівень дохідності капіталовкладень для інвестора та швидкого одержання позитивного рівня фінансового результату.

Проте за офіційними оцінками аналітиків [2], для бальнеологічної нерухомості у курортній зоні, на кшталт міста Трускавець характерним є доволі високий поріг входу. Першочергово це обумовлене дороговартісним медичним

обладнанням та потребує у додаткових будівлях і спорудах.

Досить інвестиційно-привабливим є Товариство з обмеженою відповідальністю «Готелі Трускавця» [5] (розмір статутного капіталу Товариства – 7 млн грн), чистий прибуток за 2022 рік склав 1,27 млн грн, що на 0,36 млн грн (або на 22,09%) менше за рівень 2021 року, коли він складав 1,63 млн грн та на 0,62 млн грн (або на 32,8%) за показник 2020 року. Сукупна вартість *активів* ТзОВ «Готелі Трускавця» складала 12,31 млн гривень за 2020 р., 12,58 млн грн – за 2021 р. та 12,26 млн грн – за 2022 рік. Що стосується сукупної суми *зобов'язань*, то їх абсолютна сума за 2020 рік складала 2,11 млн грн, за 2021 р. – 2,21 млн грн, а у звітному 2022 році – 0,62 млн грн, тобто відбулося їх скорочення на 1,59 млн грн від рівня 2021 року, що є позитивною тенденцією в умовах воєнного стану в Україні.

За офіційними даними Національного банку України [6], прямі інвестиції за *принципом активів/пасивів* в Україну, а саме в чисті активи – за 2022 рік склали 34 млн дол США, що на 402 млн дол США нижче за рівень 2021 року та 328 млн дол США – однойменний показник за 2020 рік. Такі негативні тенденції були викликані, як пандемією Covid-19, так і умовами воєнного стану. В свою чергу, інвестиції прямого інвестора в підприємства прямого інвестування за 2022 рік склали лише 7 млн дол США, що на 5 млн дол США, або 41,7% менше від рівня 2021 року, проте на 4 млн дол США (або 133,3%) перевищує рівень 2020 року.

Потенційний зарубіжний інвестор потребує об'єктивної та зрозумілої у міжнародному світовому співтоваристві звітної інформації, яка черпає своє змістове наповнення із системи обліку. Реального постачальника капіталу цікавлять перспективи розвитку готельного бізнесу та приріст його економічної вартості у середньостроковій перспективі. На нашу думку, таке інформаційне наповнення можна одержати із системи актуарного обліку та актуарної звітності, що слугують дієвим важелем вартісно-орієнтованого управління для

підвищення іміджу інвестиційної привабливості бізнесу.

**Список використаних джерел:**

1. Лупашко А. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни. *Українська правда*. 2022, вересень. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (дата звернення: 04.04.2023).
2. Островський О. Як приватному інвестору заробити на інвестиціях в готель. */NV-Бізнес*, Серпень, 2020. URL. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-otrimuvati-pasivniy-dohid-vid-investiciy-u-gotel-ostanni-novini-50102937.html> (дата звернення: 04.04.2023).
3. Державна служба статистики України. URL. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.04.2023).
4. Трускавець: місто здоров'я. *Інформаційно-курортний центр*. URL. <https://truskavets.ua/> (дата звернення: 04.04.2023).
5. ТОВ «Готелі Трускавця». *Опендатабот*. URL. <https://opendatobot.ua/c/03348637> (дата звернення: 04.04.2023).
6. Прямі інвестиції за принципом активів/пасивів. Національний банк України. URL. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 05.04.2023).

**Yulia Manachynska**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi  
**Volodymyr Yevdoshchak**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

**ACCOUNTING IN BUSINESS INVESTMENT ATTRACTIVENESS  
MANAGEMENT: FINANCIAL AND ECONOMIC ASPECTS**

*The problems of attracting investments in the development of the hotel business in the conditions of martial law are considered. A particular focus has been on increasing the level of investment attractiveness of the hotel business in Ukraine, by introducing into hotel's practice the use of actuarial accounting and reporting. It contends that the resort of Truskavets is a quite attractive investment region in Ukraine. The practical experience of applying actuarial reporting by leading European countries shows that actuarial accounting is an effective mechanism of value-oriented management for the development of the hotel business.*

**Ірина Мустеца**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Сучасний розвиток сфери гостинності характеризується значними проблемами, які пов'язані із війною. Туристична індустрія все більше уваги приділяє стратегічному плануванню оновлення, відбудови та модернізації підприємств готельного господарства. Основною інформаційною базою для прийняття правильних управлінських рішень на шляху до євроінтеграції є облікові дані та показники фінансової звітності. Найбільшу питому вагу у складі активів готелів належить саме основним засобам, тому питання їх обліку відповідно до вимог Міжнародних стандартів залишається одним із пріоритетних.

З 2019 року на розвиток готельного бізнесу в Україні і за кордоном негативний вплив мала світова пандемія та поширення Covid-19. Сфера гостинності України ледь оговталась від цього лиха, як у 2022 на нашу землю прийшла московська навала.

У довоєнний період в Україні налічувалося близько 1400 готелів різних форм власності та понад 3000 оздоровчих закладів. З лютого 2022 року більшість готелів, зруйнованих або пошкоджених з початку повномасштабного російського наступу, перебували на територіях, близьких до бойових дій або на яких безпосередньо велися бойові дії.

Багато готелів постраждали від російського агресора, серед них: Alfavito (Київ, 229 номерів), розміщені у Київській області Grand Admiral Resort & SPA (64 номери) та «Бабусин Сад» (30), чернігівський готель «Україна» (99 номерів), харківські готелі «Харків» (205) та SV Park (17). В Одесі постраждав Grande

Pettine (91 номер), у Херсоні – Play Hotel by Ribas (25), у Запоріжжі - Sunrise Park (24), у Миколаєві – Reikartz River (98), «Інгул» (40) та «Миколаїв» (60). В місті Києві було, зокрема, пошкоджено «Палац Україна» та готель Alfavito [1]. У таких містах, як Харків, Чернігів, Херсон, Миколаїв, Запоріжжя підприємства готельного сервісу припинили свою діяльність, а об'єкти основних засобів знаходяться на консервації.

Методологічні засади обліку основних засобів в Україні визначено Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» [2].

Консервація основних фондів підприємств – це комплекс заходів, спрямованих на довгострокове (але не більш як три роки) зберігання основних фондів підприємств у разі припинення виробничої та іншої господарської діяльності з можливістю подальшого відновлення їх функціонування. Порядок обліку консервації основних засобів визначено п. 2 Положення про порядок консервації основних виробничих фондів підприємств, затвердженого постановою КМУ від 28.10.1997 № 1183 [3]. Залежно від рішення щодо консервації основних засобів підприємств готельного господарства, що простоюють, змінюватимуться й облікові наслідки для підприємства. Такі управлінські рішення залежать від тривалості очікуваного простою основних засобів, що в умовах війни визначити надзвичайно проблематично.

Законсервовані основні засоби готельного господарства перестають амортизувати з наступного місяця за місяцем його консервації, а відновлення амортизації таких основних засобів відбувається з наступного місяця за місяцем його зворотного введення в експлуатацію (п. 29 НП(С)БО 7 «Основні засоби») [2]. Тож апіорі такі основні засоби доцільно консервувати, якщо очікуваний період їх простою перевищує щонайменше місяць. А конкретне значення періоду консервації, звісно, залежатиме від рішення самого підприємства.

Документальне оформлення консервації об'єктів основних

засобів готелів має наступний алгоритм:

- по-перше, наказом керівника підприємства створюється комісія, яка вирішить доцільність проведення консервації (п. 10 Положення № 1183);
- по-друге, у разі позитивного рішення комісії щодо консервації складається Акт про тимчасове виведення основних фондів з виробничого процесу та їх консервацію;
- по-третє, перевести ОЗ на зберігання на основі акта про прийняття основних фондів на консервацію.

Об'єкти основних засобів, які знаходяться на консервації не підлягають нарахуванню амортизації, однак підприємство повинно визнати додаткові витрати щодо обслуговування, ремонту, відновлення після бомбардувань і руйнувань об'єктів основних засобів підприємств сфери гостинності. Усі вищенаведені витрати рекомендуємо вести на рахунок 977 «Інші витрати діяльності».

Слід зазначити, що не всі підприємства, які знаходяться на окупованих територіях, або на лінії фронту зруйновані, тому їх можна вважати такими, які на тимчасовому просторі і вони не виведені з експлуатації, тому продовжують амортизуватися у загальному порядку. Норми Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» не містять причин не відображати в бухгалтерському обліку витрати на поточний ремонт і обслуговування основних засобів, які підприємство тимчасово не використовує у господарській діяльності [2]. Також за загальними правилами витрати на підтримання основних засобів готельних господарств в робочому стані не капіталізують, а включають до складу поточних витрат (п. 15 НП(С)БО 7, п. 7 НП(С)БО 16 «Витрати») [2; 4].

З метою точного відображення обліку ремонтних та обслуговуючих витрат підприємству готельного господарства рекомендується визначити доцільний період простою основних засобів. Згідно з вимогами Національного положення



(стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», один місяць – це найменший строк для формування проміжної фінансової звітності, тому можна вважати доцільним відлік від цього періоду [5]. Свій вибір підприємству готельного сервісу необхідно відобразити в наказі про облікову політику.

Можна вважати, що підприємства готельного господарства мають час для перезавантаження, осмислення та розробки стратегічних планів відновлення інфраструктури відповідно до вимог сучасного європейського рівня. Також одним із пріоритетів відбудови є встановлення міжнародних вимог щодо якості послуг, вимог щодо будівництва, реконструкції, модернізації номерного фонду, включення нових пропозицій в туристичний продукт.

Український ринок туристичного бізнесу має значний потенціал. Історична, культурна, географічна складова дає можливість зацікавити іноземного інвестора, підприємствам готельного сервісу рекомендується налагоджувати зв'язки із зарубіжними готельними мережами для того щоб, як тільки буде така можливість стрімко увірватися на Європейський ринок та забезпечити туристичний потік.

#### **Список використаних джерел:**

1. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/886309.html>
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби». URL: <https://zakon.help/documents/z0288-00>
3. Положення про порядок консервації основних виробничих фондів підприємств, затвердженого постановою КМУ від 28.10.1997 №1183. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1183-97-%D0%BF#Text>
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

**Iryna Mustetsa**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **PROBLEMS OF ACCOUNTING FOR FIXED ASSETS OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES ON THE WAY TO EUROPEAN INTEGRATION**

*The modern development of the hospitality industry is characterized by significant problems associated with the war. The tourism industry pays more and more attention to the strategic planning of renewal, reconstruction and modernization of hotel enterprises. The main information base for making correct management decisions on the way to European integration is accounting data and financial reporting indicators. The largest specific weight in the composition of hotel assets belongs to fixed assets, therefore the issue of their accounting in accordance with the requirements of International Standards remains one of the priorities.*

*The research examines conservation accounting issues downtime of basic hotel facilities. The main areas of reconstruction of the hotel business in the direction of European integration have been determined.*

**Ірина Петлін**, к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
**Юрій Івасюта**, магістр,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Найбільш важливими завданнями для підприємств готельного бізнесу є залучення якомога більшої кількості клієнтів та забезпечення підвищення їх лояльності. Вирішити ці завдання неможливо без інноваційних рішень. Робота в конкурентному середовищі вимагає від готелів певної гнучкості та здатності

оперативно адаптуватися до умов ринкового середовища.

Неможливість повністю використати потенціал щодо впровадження інноваційних технологій та активізації інноваційної діяльності в основному пов'язана з нестабільною політичною та економічною ситуацією, недостатньо ефективним менеджментом підприємств готельного бізнесу.

Забезпечити вибір актуальних напрямів інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу можна буде не лише за наявності оптимальної системи управління бізнесом, а й за рахунок генерування інноваційних ідей та продукування інновацій у вигляді нових продуктів, технологій, а також шляхом впровадження прогресивних методів управління, що є результатом інноваційного процесу.

Важливо, щоб впроваджені інновації забезпечували додатковий дохід на основі прийнятих інноваційних рішень.

Інноваційний потенціал можна розглядати як здатність системи організовувати та реалізовувати процеси, спрямовані на досягнення інноваційних цілей, які забезпечать розвиток системи в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Процес оцінки інноваційного потенціалу готельних підприємств включає низку таких етапів:

1 етап. Розрахунок показників, що характеризують наявність джерел, які формують запаси і витрати виробничо-господарської діяльності.

2 етап. Розрахунок показників, що дозволяють оцінити розмір джерел для покриття запасів і витрат.

3 етап. Визначення типу фінансової стійкості підприємства.

4 етап. Розрахунок оцінки достатності для покриття поточних виробничо-господарських запасів, витрат і інноваційних витрат.

5 етап. Визначення типу інноваційного потенціалу компанії.

Результат, отриманий при оцінці інноваційного потенціалу за цією методикою, дозволяє оцінити можливості підприємства до здійснення обраних напрямків інноваційного розвитку при накопичених на поточний момент фінансових ресурсах [1, с. 47].

У рамках цього дослідження авторами запропоновано використання методичного підходу до оцінки інноваційного потенціалу підприємств готельного бізнесу з урахуванням ключових особливостей їх розвитку. Порівняно з існуючими методами цей підхід дає змогу отримати всебічне уявлення про різні складові інноваційного потенціалу з урахуванням особливостей готельного господарства, об'єднати кількісні та якісні показники та окреслити потенційний курс розвитку та активізації інноваційної діяльності підприємств готельного бізнесу.

Виділено низку основних складових інноваційного потенціалу підприємств готельного бізнесу. Інноваційну і кадрову складові можна розрахувати за допомогою методу експертної оцінки, а показники економічної, фінансової та матеріально-технічної складових розраховуються за даними статистичної та фінансової звітності підприємств готельного бізнесу.

Індикаторами для визначення інвестиційної привабливості можуть слугувати коефіцієнт завантаженості та рейтинги готельних підприємств, які визначаються за результатами відвідування цих закладів клієнтами (наприклад, чистота, комфорт, розташування, зручність, персонал, ціна, якість, наявність Wi-Fi тощо). Потенційно експертами в даному випадку є споживачі, які реально побували на об'єктах і дали свій відгук.

На першому етапі пропонується провести аналіз фінансово-економічних показників господарської діяльності готельного підприємства, а саме: за допомогою фінансової звітності підприємств отримати окремі показники, що відображають поточний стан, розвиток та інтенсивність використання ресурсного потенціалу.

Другий етап передбачає оцінку наступної складової привабливості готельних підприємств та визначення показників обсягу готельних послуг (наприклад, загальна кількість клієнтів, які користуються готелем, кількість ночівель, коефіцієнт завантаження).

На третьому етапі пропонується експертне дослідження

інноваційної та кадрової складових підприємств готельного бізнесу, що передбачає: формування компетентної групи експертів; дослідження сучасного стану інноваційної діяльності на підприємствах готельного бізнесу за допомогою спеціальних анкет; проведення експертного аналізу за критеріями оцінки інноваційної складової.

Четвертий етап передбачає оцінку інноваційного потенціалу підприємств готельного бізнесу та складання матриці ознак за результатами дослідження; вибір кількох економіко-статистичних методів аналізу; складання схеми для проведення багатовимірного аналізу; проведення аналізу на основі обраних економічних/статистичних методів; оцінку результатів та ранжування готельних підприємств за рівнем інноваційного потенціалу.

Реалізація запропонованого підходу шляхом послідовного виконання всіх його етапів дає змогу ефективно проаналізувати інноваційну діяльність готельних підприємств та здійснити оцінку їх інноваційного потенціалу.

Ключовою перевагою вищезазначеного підходу є те, що він забезпечує оцінку індикаторів, які необхідно враховувати при оцінці інноваційного потенціалу. Також запропонований підхід передбачає використання фінансово-економічних показників розрахованих на основі фінансової звітності підприємств готельного бізнесу та використання в аналізі економіко-статистичних методів, які дають можливість об'єктивно оцінити їх інноваційний потенціал.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гриньова М.А. Оцінка стану інноваційного потенціалу підприємства. *Комунальне господарство міст*. Київ: Техніка, 2008. Вип. 80. С. 45-49.

**Irina Petlin**, PhD, Associate Professor,  
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv  
**Yuriy Ivasyuta**, Master,  
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

## **METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE INNOVATION POTENTIAL OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES**

*Within the framework of this study, the authors proposed the use of a methodical approach to the evaluation of the innovative potential of hotel business enterprises, taking into account the key features of their development.*

*The implementation of the proposed approach through the sequential implementation of all its stages makes it possible to effectively analyze the innovative activity of hotel enterprises and evaluate their innovative potential.*

**Ірина Петлін**, к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
**Віталій Попруга**, магістр,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів

## **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Основною метою залучення інвестицій підприємствами є підвищення рівня їх ефективності в сучасних умовах. Результатом залучення інвестицій є збільшення вартості підприємства та інших важливих показників ефективності функціонування. Стабільна діяльність будь-якого сучасного підприємства можлива лише за умови її модернізації, активної та комплексної розширювальної діяльності та використання новітніх технологій, як у виробництві, так і в управлінні.

Здійснення цих заходів вимагає пошуку найбільш доступних (дешевих) джерел додаткових фінансових ресурсів – інвестицій.

Інвестиційну привабливість підприємства слід розглядати як сукупність характеристик його управлінської та фінансово-господарської діяльності, перспектив розвитку та можливостей залучення інвестиційних ресурсів [1].

Оцінка інвестиційної привабливості компанії відіграє дуже важливу роль, оскільки їй приділяють значну увагу, вивчаючи показники фінансово-господарської діяльності підприємства за останні 3-5 років. Це дає можливість прослідкувати динаміку досліджуваних показників та виявити фактори, які чинять на них найбільший вплив. Крім того, для максимально правильної оцінки інвестиційної привабливості підприємства інвестори здійснюють ще й галузеву оцінку, а також суб'єкта господарювання та порівнюють отримані показники з показниками інших фірм, що працюють у галузі [2].

Активність потенційного інвестора залежить від економічної життєздатності фірми і ступеня стійкості фінансового стану. Ці параметри є одними з найважливіших, тому що найбільшою мірою характеризують інвестиційну привабливість підприємства. Однак варто зазначити, що навіть сьогодні методологія аналізу та оцінки інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання ще недостатньо досконала, а тому вимагає подальшого вдосконалення та оновлення.

Сьогодні практично для будь-якої ніші бізнесу характерний надзвичайно високий рівень конкуренції. А тому щоб вижити в цьому середовищі і займати конкурентну позицію, компанії повинні постійно розвиватися, переймаючи передовий міжнародний досвід, освоюючи нові технології, розширюючи сферу діяльності. Саме з цим динамічним розвитком приходиться розуміння того, що подальшого розвитку не існує без додаткових вкладень у розбудову бізнесу.

Таким чином, інвестиції дають компанії конкурентні переваги і часто служать найпотужнішим засобом росту.

Надзвичайно важливим для інвесторів є аналіз та оцінка інвестиційної привабливості підприємства, оскільки це дає можливість мінімізувати ризик хибного інвестування.

Поняття «інвестиційна привабливість» традиційно асоціюється з перевагами у виборі об'єкта для інвестування.

Інвестиційна привабливість – це сукупність різноманітних характеристик, можливостей та ресурсів, які разом складають потенційний ефективний попит на інвестиції в цей об'єкт інвестування. Тобто, інвестиційна привабливість – це певний набір характеристик і позитивних сторін діяльності фірми, що дають підстави інвестору обрати її в якості об'єкта інвестування.

Основною метою аналізу та оцінки інвестиційної привабливості підприємства є визначення доцільності інвестування в той чи інший об'єкт.

Процес формування інвестиційної привабливості фірми досить складний і тривалий. Він включає наступні основні етапи:

1. Складання загальної характеристики фірми, а також аналіз її економічного рівня розвитку:

а) аналіз фінансового стану підприємства передбачає визначення вартості активів підприємства, аналіз їх структури, оцінку обсягу та складу нематеріальних активів та необоротних активів;

б) оцінку виробничого потенціалу підприємства, суть якої полягає у визначенні виробничої потужності підприємства та потенціалу її зростання, рівень зносу обладнання і технології виробництва, і необхідності модернізації;

в) визначення рівня розвитку менеджменту на підприємстві (кадрового потенціалу) – аналіз забезпеченості працівників підприємства, оцінка їх кваліфікації;

г) аналіз інноваційного потенціалу підприємства передбачає аналіз наявності та використання в виробництво нових технологій та інновацій.

2. Оцінка ринкового потенціалу та конкурентоспроможності виробленої продукції/послуг:



а) визначення місткості ринку, конкурентного середовища, виявлення сильних і слабких сторін підприємства, визначення перспективних шляхів закріплення позицій підприємства на ринку;

б) оцінка якості та конкурентоспроможності виробленої продукції/послуг;

в) аналіз цінової політики підприємства.

3. Аналіз фінансового стану підприємства та фінансових результатів:

а) оцінка фінансового стану підприємства передбачає насамперед здійснення аналізу фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності, а також ділової активності і прибутковості;

б) аналіз фінансових результатів діяльності підприємства та окреслення перспектив подальшого розвитку компанії.

На показники інвестиційної привабливості готельних підприємств впливають фактори зовнішнього середовища (соціально-політична та економічна стабільність, рівень економічного розвитку регіону, галузі, нормативно-правова база, інформаційне поле, розвинутість інфраструктури, рівень доходів населення тощо) та внутрішнього середовища, які залежать безпосередньо від результатів його роботи (виробничо-експлуатаційна програма, маркетингова діяльність, кадровий потенціал, наявність фінансових ресурсів, структура капіталу, динаміка витрат тощо).

У сучасних умовах існує декілька підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств. Перший базується на показниках фінансово-господарської діяльності підприємства [3; 4]. Другий підхід ґрунтується на оцінці інвестиційного потенціалу, інвестиційного ризику та використанні методів оцінки інвестиційних проектів [5; 6]. Третій підхід заснований на оцінці вартості підприємства [7; 8]. Четвертий заснований на основі аналізу психологічного аспекту, а саме взаємозв'язку двох характеристик – з боку психологічного змісту інвестицій та

психологічної форми (привабливості) [9].

З метою уникнення дисбалансу між обсягом, структурою інвестицій та якістю послуг для оцінки інвестиційної привабливості готельних підприємств варто використовувати метод динамічного програмування, який дасть змогу досягнути максимального ефекту досліджуваними суб'єктами за умови раціонального та ефективного використання інвестиційних ресурсів [10, с. 313].

Кожен метод має свої переваги і недоліки. Використання різних підходів і методів в процесі оцінювання інвестиційної привабливості готельних підприємств дасть можливість здійснити об'єктивну їх оцінку.

Таким чином, оцінка інвестиційної привабливості підприємства повинна забезпечувати:

- подвійний ефект як для інвестора, так і реципієнта;
- максимальне врахування вимог потенційних інвесторів;
- плідну співпрацю з потенційними інвесторами;
- симбіоз фінансово-економічних і психологічних оцінок діяльності підприємств;
- врахування перспектив розвитку компанії тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств і організацій : затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій 23.02.1997 р. № 22. Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. 1998. № 7. С. 18–28.
2. Williamson, O. (1998). Mechanisms of Governance. New York: Oxford University Press.
3. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент. К.: МП «ІТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимітед», 1995. 448с.
4. Коюда В.О., Лепейко Т.І., Коюда О.П. Основи інвестиційного менеджменту: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 340с.
5. Інвестиційна привабливість аграрно-промислового виробництва регіонів України / П.Т. Саблук, М.І. Кісіля, М.Ю. Коденська [та ін.] ; за ред. М.І. Кісіля, М.Ю. Коденської. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 478 с.
6. Сталинская Е. Оценка инвестиционной привлекательности регионов Украины. *Економіст*. 2003. № 9. С. 68–69.
7. Лайко Г.П. Формування інвестиційної привабливості підприємств АПК. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 200 с.

8. Майданевич П.Н. Оценка инвестиционной привлекательности НΠΑО «Массандра». *Вісник ХНАУ*. 2004. № 10. С. 200–212.

9. Чорна Л.О. результативна стратегія досягнення інвестиційної привабливості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. №24. С.4-6.

10. Петлін І.В, Цегелик Г.Г. Використання методу динамічного програмування для підвищення ефективності інвестиційної діяльності у сфері сільського зеленого туризму. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.4. С. 306-314.

**Irina Petlin**, PhD, Associate Professor,  
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv  
**Vitaliy Popruga**, Master,  
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

## **MANAGEMENT OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES**

*The essence of the concept of «investment attractiveness of the enterprise» was studied. The role of assessment of investment attractiveness for hotel enterprises is substantiated. Stages of implementation and approaches to assessing the investment attractiveness of enterprises are outlined. It has been proven that the use of various approaches and methods in the process of assessing the investment attractiveness of hotel enterprises will provide an opportunity to carry out an objective assessment of them.*

**Віолетта Рошило**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ТУРИСТИЧНИЙ ЗБІР ЯК СКЛАДОВА ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Фінансове забезпечення місцевого самоврядування в контексті бюджетної децентралізації обумовлює посилення фінансової спроможності територіальних громад з метою

забезпечення її мешканців якісними публічними послугами. Туристичні та рекреаційні ресурси України формують умови для створення конкурентоспроможного на національному та міжнародному ринках туристичного продукту, що обумовлює розвиток туристичної сфери регіонів.

Туристичний збір є складовою місцевих податків і зборів та зараховується до загального фонду бюджетів місцевого самоврядування. Зазначене податкове надходження є додатковим фінансовим ресурсом для реалізації бюджетних програм соціально-економічного розвитку місцевих територіальних громад.

Туристичний збір сплачують громадяни України, іноземці, особи без громадянства, які прибувають на територію адміністративно-територіальної одиниці, де встановлено збір, і тимчасово розміщуються у місцях проживання (ночівлі). Базою справляння збору є загальна кількість днів тимчасового розміщення у місцях проживання (ночівлі). Ставка збору встановлюється за рішенням відповідної сільської, селищної, міської ради у розмірі 0,5 відсотка - для внутрішнього туризму та до 5 відсотків - для в'їзного туризму від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного (податкового) року для однієї особи за одну добу тимчасового розміщення у місцях проживання (ночівлі). Справляння збору здійснюється податковими агентами: адміністраціями готелів, кемпінгів, мотелів, гуртожитків для приїжджих та інших закладів готельного та санаторно-курортного типу [1]. Тому динаміка надходжень зазначеного платежу залежить від кількості туристів, які користуються послугами туристичних підприємств та є одним з найважливіших економічних показників діяльності туристичної індустрії.

За 2022 рік туристичного збору до бюджетів на місцевому рівні надійшло 178 млн 948 тис. грн, що на 56513 тис. грн, або 24% менше порівняно з 2021 роком. Падіння зафіксовано в 14 регіонах України. Це переважно області, які перебували в зоні

бойових дій та тимчасово окуповані. Наприклад, на Херсонщині сума туристичного збору скоротилася на 95%, на Миколаївщині – на 90%, на Донеччині – на 83%, на Луганщині – на 80%. Зменшення обсягу надходжень зазначеного платежу до місцевих бюджетів спостерігалось і в інших областях: Одеській (-80%), Запорізькій (-78%), Харківській (-61%), Сумській (-58%), м. Київ (-54%), Чернігівській (-53%), Київській (-43%) та Житомирській (-24%) областях [2].

Найбільше туристичного збору за 2022 рік мобілізовано до бюджетів територіальних громад Львівщини на суму 41 млн 430 тис. грн (+79% в порівнянні з 2021 роком), Закарпаття – 19 млн 471 тис. грн (+65,7%), Івано-Франківщини – 17 млн 956 тис. грн (+73,4%) та Черкащини – 12 млн 555 тис. грн. (+67,7%) [2]. Приріст надходжень туристичного збору обумовлений збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб внаслідок військових дій та заборона на виїзд за кордон певним категоріям громадян, які обирали відпочинок в Україні.

Готельне господарство міста Чернівці є розвинутим і в цілому задовольняє попит туристів. У місті функціонує 70 закладів з тимчасового проживання осіб з загальним номерним фондом у 997 номерів, розрахованих на 2272 місця. В 2022 році до бюджету міста Чернівці суб'єктами готельного господарства міста забезпечено справляння туристичного збору в сумі 1719 тис. грн, що в 2,5 рази більше затверджених річних планових показників (680 тис. грн.), перевиконання – 1039 тис. грн. Порівняно з 2021 р. надходження зросли на 1091,9 тис. гривень, або в 2,7 рази. До бюджету міської територіальної громади в 2022 році зазначеного податкового збору, який сплачений платниками - фізичними особами отримано 1227,9 тис. грн, приріст склав 825,7 тис. грн, або збільшився в 3 рази, а юридичними особами – 491,1 тис. грн, приріст склав 266,2 тис. грн, або зріс в 2,1 рази [3].

В Україні питання розширення повноважень органів місцевого самоврядування щодо адміністрування місцевих

податків і зборів не було вирішеним у довоєнний період. Місцева влада вже довела свою спроможність протистояти складним викликам і нести відповідальність за використання власного податкового потенціалу шляхом виконання окремих функцій з адміністрування місцевих податків і зборів, які справляються на її території.

Найбільший приріст туристичного збору у 2022 році був у Чернівецькій, Тарашанській, Хотинській, Сокирянській, Новоселицькій, Вижницькій та Берегометській громадах. Водночас, незважаючи на певні досягнення та позитивні тенденції розвитку туристично-рекреаційної сфери Буковини, залишається низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем якості послуг у сфері обслуговування, високим рівнем вартості туристичних послуг, невідповідністю туристичної інфраструктури сучасним вимогам та міжнародним стандартам, відсутністю дорожніх вказівників і туристично-інформаційних знаків тощо.

Таким чином, одним із шляхів посилення фінансової автономії місцевої громади є розвиток туризму на регіональному рівні. Покращення інфраструктури громади, залучення приватних інвестицій у галузь туризму та формування туристичних кластерів, де створюються нові туристичні продукти та послуги є пріоритетним напрямком стратегії місцевого розвитку в повоєнний період.

### **Список використаних джерел:**

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 1.04.2023).
2. Туристична статистика України за 2022 рік URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-suma-turistichnogo-zboru-v-ukrayini-skorotilasya-na-24> (дата звернення: 2.04.2023).
3. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни // Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022. Випуск 62. С. 178–196. URL: [https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk\\_Univer\\_Economics-stattya-22.pdf](https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf) (дата звернення: 5.04.2023).

4. Звіти про виконання бюджету міста Чернівці за 2021-2022 роки.

**Violetta Roshylo**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

### **TOURIST TAX AS A COMPONENT OF TAX REVENUES BUDGETS OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

*The financial autonomy of local self-government depends on its own revenue base of the budgets of territorial communities. The tourist tax is a component of tax sources of budget revenues at the local level. The development of the tourism sphere is a prerequisite for increasing the fiscal value of the tourist tax in the revenue part of local self-government budgets and a priority area of the local development strategy in the post-war age.*

**Людмила Столяр**, к.е.н., головний бухгалтер  
ТДВ «Чернівецький хімзавод»,  
**Сергій Рилєєв**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

### **ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Чернівецька область позиціонує себе, як область з можливістю створення та представлення літнього та зимового гірського туризму а також оздоровчого відпочинку. Географічне розташування області та багатство рекреаційних ресурсів стало визначальним фактором для розвитку туризму.

Відповідно, основою туристичної інфраструктури Чернівецької області є готелі, ресторани, торговельні центри та інші заклади, що задовольняють потреби туриста при здійсненні

туристичної діяльності. В останні роки в області спостерігається тенденція до зростання кількості закладів ресторанного бізнесу. Негативно вплинули роки пандемії COVID-19, проте заклади прийняли правила гри та продовжили свою роботу. Наступним супротивом для вдалої роботи закладів стала збройна агресія російської федерації проти України. Як визначають бізнес-аналітики в загальному по Україні станом на четвертий квартал 2022 року, близько 40% всіх малих та середніх ресторанних бізнесів закрились. Але, ситуація на заході України, є більш оптимістичною, в середньому чек в ресторані на заході став дорівнювати минулорічним показникам [2].

Отже, ресторанный бізнес незалежно від умов існування працює, забезпечує потреби споживачів, забезпечує робочими місцями працівників, створює додану вартість та надає податкові надходження до бюджету. Для власників бізнесу головною метою є його прибутковість. Опрацювання результатів діяльності таких підприємств та управління ними здійснюється за допомогою системи обліково-аналітичного забезпечення. В свою чергу, обліково-аналітичне забезпечення – це складний механізм, який поєднує в собі процеси бухгалтерського обліку, економічного аналізу підприємства. Відповідно, кінцевим результатом поєднання обліку і аналізу є формування актуальної, своєчасної, об'єктивної інформаційної бази відповідно до інтересів користувачів, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Науковці Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. визначають, що система обліково-аналітичного забезпечення є формою організації всіх видів обліку, контролю й аналізу, метою якої є забезпечення управлінського персоналу інформацією, необхідною для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень та контролю над їх реалізацією [3].

В свою чергу, Загородній А. Г. стверджує, що обліково-аналітичне забезпечення суб'єкта підприємництва є досконалою формою організації обліку й аналізу, метою якої є прийняття



виважених поточних і стратегічних управлінських рішень та контролю над їх реалізацією [4, с. 98]. Крім того, окремі автори, зокрема Т. Г. Камінська, визначають, що обліково-аналітичне забезпечення – це безперервне, цілеспрямоване формування відповідних інформаційних потоків, підпорядкованих вимогам аналізу, планування та підготовки і контролю фінансових управлінських рішень [5, с. 6].

Лень В. С. розкриває сутність обліково-аналітичної системи як упорядкованої внутрішньої структури підприємства, яка накопичує дані господарського обліку й зовнішню інформацію для аналізу та формування звітності для внутрішніх і зовнішніх користувачів у необхідному для них форматі [6, с. 287].

Відповідно, можна дійти до висновку, що обліково-аналітична система підприємства дає змогу сформувати обліково-аналітичне забезпечення управління виробничо-господарською, збутовою, фінансовою діяльністю із застосуванням методів обліку, аналізу, планування та контролю. Достатній вплив на обробку інформації в обліку, аналізі та контролі має інформаційне забезпечення. Чим швидше обробляється інформація, формуються результативні показники, тим швидше управлінській персонал формує та приймає рішення, які впливають на діяльність бізнесу в цілому.

Інформаційні системи обліку завжди асоціюються з такими програмами для підприємств ресторанного бізнесу, як «1С: Підприємство», «BAS», «Парус», «Акцент». Проте зараз на ринок виходять інші гравці, які забезпечують не тільки автоматизації обліку, аналізу, але і забезпечують автоматизацію процесів обслуговування гостей, співпрацю кухні та бару, проведення банкетів, оформлення інтернет-замовлень і не тільки. Крім того, на можливість використання вище перелічених програм вплинула наша держава. Так, 15 квітня 2023 р. президентом було підписано указ «Про застосування та внесення змін до персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)». За даним указом,

Україна офіційно запровадила санкції проти низки російських ІТ-компаній, зокрема Яндекс, «1С», «Програмні продукти «Парус» і АТ «Ситронікс».

Програмний продукт SERVIO – це комплексний програмний інструмент, який вирішує різні завдання ресторанного бізнесу: обслуговування гостей, проведення банкетів, складський і управлінський облік, ведення калькуляційних і технологічних карт, фінанси, дисконтні програми, акції, облік робочого часу персоналу. Система автоматизації дозволяє управляти бізнес-процесами на підприємстві, оптимізувати, виявляти слабкі місця, усувати їх і покращувати продуктивність. Програмне забезпечення SERVIO підходить для роботи всіх напрямків діяльності ресторану, кафе, бару, кав'ярні, фаст-фуду і інших підприємств сфери ресторанного бізнесу. За інформацією мас-медіа, понад 5000 ресторанів та готелів в Україні використовують продукти SERVIO. Застосування програмного продукту SERVIO забезпечить комплексне рішення з автоматизації та оптимізації для спрощення ведення оперативного й управлінського обліку, формування звітності, управління персоналом і програм лояльності. Отже, інтегрування обліково-аналітичного забезпечення з використанням сучасних інформаційних систем і технологій є одним із найефективніших методів надходження оперативної інформації для її обробки, аналізу, контролю та прийняття ефективних управлінських рішень в бізнесі.

### **Список використаних джерел:**

1. Де рестораторам жити добре. Як змінився ринок кафе та ресторанів за пів року війни — інфографіка. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/yak-za-pivroku-viyuni-zminivsyia-ukrajinskiy-rinok-kafe-ta-restoraniv-novini-ukrajini-50267978.html>.

2. Білас Маркіян. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stand-ta-klyuchovi-tendentsiyi>.

3. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності суб'єкта підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 33. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33\\_2\\_2020ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/4.pdf).

4. Загородній А. Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 5 (76). С. 94–102.

5. Камінська Т. Г. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04. Київ, 2006. 20 с.

6. Лень В. С. Обліково-аналітична система підприємства: обґрунтування, визначення, модель. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1 (5). С. 281–290.

**Stolyar Liudmyla**, PhD,  
Chief Accountant ALC "Chernivtsi Himzavod",  
**Ryleev Sergiy**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **ACCOUNTING AND ANALYTICAL ENSURING THE ACTIVITIES OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES: AN EFFECTIVE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING**

*The features of restaurant business enterprises in modern realities of existence are considered. The specifics of accounting and analytical support for enterprise activity are determined. Separate software products for the automation of the company's activities, which ensure effective business management, have been identified.*

**Тетяна Томнюк**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ТУРИСТИЧНИЙ ЗБІР: ОСОБЛИВОСТІ СПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Туристичний збір – це місцевий збір, кошти від якого зараховуються до місцевого бюджету, платниками якого є громадяни України, іноземці, особи без громадянства, які перебувають на території адміністративно-територіальної одиниці, де встановлено збір, і тимчасово розміщуються

у місцях проживання.

Податковим кодексом передбачено звільнення від сплати туристичного збору таких осіб, які:

- постійно проживають, у тому числі на умовах договорів найму, у селі, селищі або місті, радами яких встановлено такий збір;
- прибули у відрядження;
- є особами з інвалідністю та особами, що супроводжують осіб з інвалідністю I групи або дітей з інвалідністю (не більше одного супроводжуючого);
- є ветеранами війни;
- є учасниками ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС;
- є особами, які прибули за путівками (курсівками) на лікування, оздоровлення, реабілітацію до лікувально-профілактичних, фізкультурно-оздоровчих та санаторно-курортних закладів, що мають ліцензію на медичну практику та акредитацію центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я;
- є дітьми віком до 18 років;
- є членами сім'ї першого і другого ступенів споріднення (чоловік/дружина, діти (рідні/усиновлені), рідні брат/сестра, баба/дід), зокрема й нерезиденти.
- є внутрішньо переміщеними особами, якщо вони взяті на облік та розміщені у місцях проживання, в яких стягується туристичний збір [1].

Ставки збору встановлюються за рішенням відповідного органу місцевого самоврядування за кожен добу тимчасового розміщення особи у місцях проживання (ночівлі) в межах такого граничного розміру:

- ✓ для громадян України – до 0,5% від розміру мінімальної з/плати на 01 січня звітного року (33,50 грн у 2023 р.);
- ✓ для іноземців - до 5 % від розміру мінімальної з/плати на

01 січня звітного року (335 грн у 2023 р.).

За воєнний 2022 рік сума туристичного збору скоротилась на 24% порівняно з 2021 роком – із 235,5 млн грн до 178,9 млн гривень. При цьому падіння зафіксовано в 14 регіонах України, зокрема це ті області, які перебували або перебувають в зоні бойових дій та тимчасово окуповані або ж перебували в зоні ризику окупації: Херсонська область (скорочення надходжень туристичного збору на 95%), Миколаївська (на 90%), Донецька (на 83%), Луганська та Одеська (на 80%), Запорізька (на 78%), Харківська (на 61%), Сумська (на 58%), Чернігівська (на 53%), Київська (на 43%), Житомирська (на 24%), Дніпропетровська та Рівненська (на 15%) [2].

У 2022 році столицю України відвідали 270 тис. внутрішніх і міжнародних туристів, що в 11,5 рази менше, ніж за 2021 рік (3,12 млн туристів). Незважаючи на таке падіння туристичного потоку, надходження від туристичного збору знизилися лише вдвічі – до 38,8 млн грн із 76 млн грн у 2021 році [3].

Водночас через внутрішню міграцію українців з окупованих та прифронтових територій у більш безпечних регіонах зафіксовано зростання туристичного збору, зокрема, на Буковині у 2022 році обсяг сплаченого туристичного збору збільшився у 2 рази [4]; на Львівщині – на 79% в порівнянні з 2021 роком. Також серед лідерів по сплаті туристичного збору стали Закарпаття, Івано-Франківщина та Черкащина [2].

Варто зазначити, що зниженню рівня мобілізації надходжень від туристичного збору сприяли також окремі законодавчі норми щодо лібералізації оподаткування під час воєнного стану, а саме:

- відсутність штрафів за невикористання РРО/ПРРО;
- запровадження мораторію на проведення будь-яких контролюючих заходів. Щоправда, Податковим кодексом визначено підстави, за яких все ж фактичні перевірки наразі можуть проводитися. Заклади готельного бізнесу підпадають під визначені критерії проведення фактичних перевірок у першу чергу з питань щодо можливості проведення розрахунків зі

споживачами через POS-термінал.

Враховуючи той факт, що податкові агенти (якими є адміністрація готелів, санаторно-курортних закладів, гуртожитків та інших місць організації проживання приїжджих) справляють збір під час надання послуг, а звітують до Державної податкової служби та сплачують туристичний збір за підсумками кварталу (відповідно упродовж 40 та 50 днів після закінчення звітного кварталу), припустимими є випадки недобросовісного подання інформації щодо тимчасового проживання осіб, які є платниками туристичного збору, зокрема через здійснення оплати за проживання готівкою.

Звісно, заходи з податкової лібералізації податкової системи суттєво сприяли фінансовій підтримці готельного бізнесу в умовах воєнного стану. Проте наразі в Уряді та Верховній Раді є обговорення щодо відновлення правил оподаткування, які діяли в довоєнний період.

#### **Список використаних джерел:**

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011.47.11&nobreak=1> (дата звернення: 08.04.2023).
2. У 2022 році сума туристичного збору в Україні скоротилася на 24%. Державне агентство розвитку туризму. 23.03.2023. URL : <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-suma-turistichnogo-zboru-v-ukrayini-skorotilasy-na-24> (дата звернення: 08.04.2023).
3. Київ у 2022 році відвідали 270 тис. туристів. Інформаційне Агентство "Інтерфакс-Україна". 06.04.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/902375.html> (дата звернення: 08.04.2023).
4. Начальник Чернівецької ОВА Руслан Запаранюк повідомив обнадійливі новини початку року. *БукІнфо*. 09.01.2023. URL: <https://bukinfo.com.ua/oblasna-vlada/nachalnyk-cherniveckoji-ova-ruslan-zaparanjuk-povidomyv-obnadiilyvi-povnyu-pochatku-roku> (дата звернення: 08.04.2023).

**Tetiana Tomniuk**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

#### **TOURIST TAX: PECULIARITIES OF COLLECTION UNDER MARTIAL LAW**

*The report describes the mechanism of tourist taxation in*

*Ukraine. The trends in the mobilization of tourist tax to local budgets in the pre-war (2021) and war (2022) years are compared. The factors that led to a decrease in revenues in some regions and an increase in others are identified.*

**Алла Чорновол**, д.е.н., професор,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Сучасні умови конкуренції змушують підприємства готельно-ресторанного бізнесу по-новому формувати фінансове управління та облікову політику підприємств даної сфери. Комплексна, раціональна та ефективна організація бухгалтерського обліку на підприємствах готельно-ресторанного комплексу базується на розробці облікової політики.

Облікова політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу є основою системи бухгалтерського обліку, яка забезпечує інформативність звітних даних для вирішення різного роду управлінських рішень. Обов'язковим до виконання є Наказ про облікову політику, який є основним внутрішнім організаційно-розпорядчим документом щодо методики та організації бухгалтерського обліку. Перелік основних сегментів, за якими організовується бухгалтерський облік встановлюється підприємством самостійно і прописується в преамбулі до облікової політики.

Облікова політика – це набір принципів, методів і процедур, які підприємство використовує для ведення бухгалтерських записів, підготовки та подання фінансової звітності[1]. Перед підприємством стоїть завдання щодо розкриття способів ведення бухгалтерського обліку, прийнятих при формуванні облікової політики, які вплинуть на оцінку та продуктивність

рішень прийнятими користувачами фінансової звітності.

Питаннями сутності, принципів, методів та проблем формування облікової політики присвячені наукові роботи як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, зокрема: В. Астахова, Т. Барановської, Ф. Бутинця, Н. Малюги, О. Петрука, В. Швеця та інших. Але саме питання моделювання облікової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу потребує подальшого дослідження.

Деякі науковці схиляються до розподілу параметрів облікової політики на організаційні та методичні. Багато науковців розподіляють параметри облікової політики на організаційні, методичні та технічні. Але останні наукові дослідження вказують на те, що всі параметри облікової політики слід розділити на методичні та організаційно-технічні параметри [3].

Організаційний аспект облікової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу включає: організацію облікової роботи, структуру обліково-аналітичної служби, рівень централізації облікових робіт, варіант організації управлінського обліку, перелік центрів відповідальності та центрів затрат, показники, які становлять комерційну таємницю, виділення сегментів підприємства. У цьому розділі визначається взаємозв'язок системи бухгалтерського обліку із системою управління підрозділами підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Технічний аспект облікової політики підприємств даної сфери показує робочий план рахунків, форму бухгалтерського обліку, технологію обробки облікової інформації, систему облікових реєстрів, форми первинних документів, графік документообороту, склад та порядок подання звітності, порядок проведення інвентаризації, автоматизації, процесу збору даних та забезпечення зберігання та конфіденційності інформації.

Методичний аспект розглядає спосіб оцінки (переоцінки) об'єктів бухгалтерського обліку, методи оцінки вибуття запасів, порядок амортизації, ступінь розподілу витрат, ступінь



відстрочки доходів, механізм калькуляції собівартості послуг готельно-ресторанної сфери, ступінь аналітичності інформації.

При визначенні організаційних питань бухгалтерського обліку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу важливу роль відіграє комп'ютеризація та використання інформаційних систем в організації бухгалтерського обліку. Програмне забезпечення для автоматизації облікових та управлінських ділянок необхідно зазначити в технічному розділі Наказу про облікову політику.

На формування організаційних та технічних аспектів облікової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу впливає виділення звітних господарських сегментів, але найсуттєвішим змінам підлягає методичний розділ облікової політики. Методичний розділ визначає вибір прийомів та способів відображення господарських операцій з діючих національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Основними недоліками методичних положень облікової політики є не створення резервів на покриття збитків, вдосконалення порядку віднесення доходів та витрат до звітних періодів, не звертається належна увага на моменті визнання доходів від надання готельних послуг, немає механізму формування фінансового результату окремих господарських суб'єктів, не визначено оцінку запасів на етапі вибуття.

Розглядаючи процес формування облікової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, можна зазначити, що процесу формування приділяється недостатня увага, як і з боку адміністрації підприємств, та і з боку обліково-фінансових служб [4].

Отже, раціональна облікова політика дасть можливість отримувати обліково-аналітичні ресурси управління звітними господарськими сегментами, що підвищить ефективність підприємств готельно-ресторанного бізнесу без змін організаційної структури та фінансових вкладень. Вагома нормативно-правова база щодо регулювання облікової політики

в сфері надання готельно-ресторанних послуг вимагає більш суттєвого вивчення особливостей формування наказу про облікову політику та запровадження ефективних підходів для оптимізації ведення бухгалтерського обліку в умовах глобалізації інформаційних технологій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Дата оновлення: 17.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 18.08.2022).

2. Податковий кодекс України : Закон України від 27.07.2020 № 821-IX. Дата оновлення: 13.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 19.08.2022).

3. Лишиленко О. В. Бухгалтерський облік : підручник. Київ : ЦУЛ. 2020. 670 с.

4. Верига Ю. А. Облікова політика підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 315 с.

**Alla Chornovol**, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

### **ACCOUNTING POLICY OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES**

*Modern conditions of competition force the enterprises of the hotel and restaurant business to shape the financial management and accounting policy of the enterprises in this field in a new way. Complex, rational and effective organization of accounting at enterprises of the hotel and restaurant complex is based on the development of an accounting policy. Accounting policy is a set of principles, methods and procedures that the company uses for keeping accounting records, preparing and submitting financial statements. The enterprise is faced with the task of disclosing the accounting methods adopted during the formation of the accounting policy, which will affect the evaluation and productivity of decisions taken by users of financial statements.*

**Ольга Вдовічена**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
**Галина Полянко**, старший викладач,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК КОМУНІКАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Введений 24 лютого 2022 року воєнний стан в Україні став для більшості підприємств та організацій викликом на виживання. Зовнішнє середовище, зокрема безпекова ситуація, потребувала чіткого процедурного визначення усіх процесів відповідно до змін нормативно-законодавчої бази. Але впровадження цих змін потребувало постійного складного комунікаційного процесу. Відповідно до цього виникла необхідність швидкого реагування на зміни – обов'язковість безпечних умов для усіх, зміни соціально-економічного середовища, прийняття нестандартних управлінських рішень, генерації нових оригінальних ідей з метою стабілізації умов функціонування існуючих та створення нових програм та проектів. Таким чином виникла потреба у налагодженні нових ефективних комунікацій між усіма зацікавленими сторонами у діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Хорошим інструментом ефективних комунікацій є ділове спілкування, яке варто налагодити як із співробітниками, так і з партнерами підприємства чи організації. Адже завдяки ефективному діловому спілкуванню в рамках комунікаційних процесів можна мінімізувати негативні екзогенні впливи.

Ділове спілкування – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, потрібною для учасників розмови. Комунікація має бути ефективною, сприятливою для досягнення мети учасників спілкування [1]. Важливим фактором у налагодженні

комунікаційних процесів шляхом ділового спілкування є поєднання нерефлексивного і рефлексивного слухання з метою підвищення якості здійснюваної комунікації.

До основних прийомів рефлексивного слухання, які, на нашу думку, варто застосовувати при налагодженні нових комунікаційних шляхів, належать:

- ехо-техніка – повторювання висловленої партнером у спілкуванні думки, твердження, почуття з метою уточнення інформації;

- повідомлення про сприйняття іншого – за допомогою цієї техніки можна допомогти співбесіднику виразити його емоції, сприяти виникненню у нього відчуття психологічного комфорту, а отже, підвищити ймовірність отримання достовірної інформації;

- розвиток ідеї – це виведення логічних зв'язків зі слів партнера з метою уточнення суті сказаного та отримання інформації без прямих запитань;

- резюмування – відтворення у загальному вигляді низки висловлювань партнера і коротке формулювання найбільш суттєвого в них;

- розпитування – постановка зрозумілих запитань до співрозмовника з метою активізації комунікаційного процесу, уточнення інформації та з'ясування суперечностей [2].

Що ж то прийомів нерефлексивного слухання, то маємо будувати свої дії, виходячи із самого твердження, що «Нерефлексивне слухання – спосіб уважного зосередженого слухання без власних мовних реакцій» [2]. Цей вид слухання передбачає невтручання в хід висловлювання думок співрозмовника. Важливим елементом при налагодженні комунікацій та ділового спілкування з використання цих прийомів набувають методи невербального спілкування та вираження ставлення до інформації візаві – кивок головою, наближення до партнера по спілкуванню і т. ін.

В умовах воєнного стану нового значення та прочитання набуває концепція Є. Берна, яку доцільно застосовувати для налагоджування комунікацій. Вона визначає, що основним поняттями є стани «Я» та його трансакції [3]. Звертаючи увагу на комунікації та ділове спілкування в управлінні закладами готельно-ресторанного бізнесу, потрібно розуміти, що, виходячи із вказаної концепції, маємо вибудовувати ділове спілкування відповідно до розуміння вказаних станів та можливостей прийняття подальших рішень. Зокрема, стани поділено на категорії:

- 1) стан «Я», подібний до образу батьків;
- 2) стан «Я», спрямований на об'єктивне оцінювання реальності;
- 3) стан «Я», що діє з моменту його фіксації в ранньому дитинстві та відображає архаїчні перетинки.

Кожен із перелічених станів має своє призначення, є необхідним і важливим при побудові ефективного ділового спілкування, особливо для закладів готельно-ресторанного бізнесу в сучасних кризових умовах. Оскільки стан так званої «дитини» передбачає готовність підкорятися, направлятися, навчатися; стан «батька» відображає готовність допомагати, повчати та направляти; а стан «дорослого» позиціонує нашого співрозмовника як особистість, готову до рівноправного партнерства і враховує можливість ефективної взаємодії з опонентом, у позиції «дорослого» людина контролює дії «батька» і «дитини» та є посередником між ними.

При побудові наших комунікацій маємо розуміти, яку, відповідно до ситуації, роль нам відведено та яку позицію нам необхідно зайняти, беручи до увагу мету нашого комунікаційного процесу – «актуалізатор» чи «маніпулятор» [3]. Актуалізатор – це людина, вихідною позицією якої є самоцінність та цінність інших людей, вона спрямована на актуалізацію власного внутрішнього потенціалу. Маніпулятор – особа, що використовує інших людей для досягнення власних

цілей, часто не усвідомлюючи цього. Часто маніпуляторами можуть виявитися ділові партнери, які намагаються схилити до потрібного їм рішення. Проте маніпулятивні техніки часто можуть принести окрім вигоди, шкоду тому, хто їх застосовує. В управлінських процесах при налагодженні комунікацій в закладах готельно-ресторанного замість силового впливу менеджмент може здійснюватися непомітно, створюючи в персоналу ілюзію самостійності та свободи. Проте керівникам не варто збувати, що вони також можуть піддаватися непомітному впливу натомість.

Отже, підсумовуючи особливості комунікаційного процесу, який здійснюють заклади готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах, зокрема і шляхом налагодження ділового спілкування із новими партнерами, будуть мати в своїй основі чимало інструментів, методів та технологій психологічного спрямування, щоб пом'якшити кризові явища, викликані воєнним станом. Саме такий підхід дозволить ефективно управляти закладами сфери гостинності в нинішніх умовах, налагоджувати нові зв'язки та створювати не лише економічно вигідні підприємству, а й соціально-важливі, проекти та програми в рамках роботи закладів готельно-ресторанного бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
2. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
3. Кутуза Н. В. Психологічні аспекти комунікативного впливу: теоретичні виміри. *Актуальні проблеми філології та перекладознавства*. 2019. Вип. 16. С. 113-118.

**Olha Vdovichena**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi  
**Halyna Polianko**, Senior Lecturer,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **BUSINESS COMMUNICATION AS A COMMUNICATION TOOL IN THE MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ESTABLISHMENTS**

*The martial law introduced on February 24, 2022 in Ukraine has become a challenge to survival for most enterprises and organizations. The external environment, in particular the security situation, required a clear procedural definition of all processes in accordance with changes in the regulatory and legislative framework. But implementing these changes required a constant, complex communication process. Accordingly, there was a need to quickly respond to changes - the necessity of safe conditions for everyone, changes in the socio-economic environment, adoption of non-standard management decisions, generation of new original ideas in order to stabilize the operating conditions of existing and create new programs and projects. Thus, there was a need to establish new effective communications between all interested parties in the hotel and restaurant business.*

*A good tool for effective communication is business communication, which should be established both with employees and with partners of the enterprise or organization. After all, thanks to effective business communication within the framework of communication processes, negative exogenous influences can be minimized.*

**Iryna Hnatyschena**, PhD, Dozentin,  
Tschernowitzer Institut für Handel und Wirtschaft der SUHW,  
Tscherniwitzi

## **DIE ROLLE DER SPRACHKOMPETENZEN IN DER HOTELLERIE UND IM TOURISMUS**

Durch die Globalisierung hat sich der Tourismus weltweit stark verbreitet. Es gibt kaum noch Orte, welche nicht bereisbar sind. Immer mehr Destinationen profitieren vom Tourismus, indem er Arbeitsplätze schafft und Güter importiert werden. Dadurch bilden sich neue Gesellschaften, welchen es immer mehr möglich ist, auf Reisen zu gehen um die Welt zu entdecken. Nicht nur der Standard, sondern auch die Destinationen gleichen sich stetig an. Der Druck auf die Hotellerie nimmt zu und das Akquirieren von neuen Kunden wird zum Muss. Dadurch entwickelt sich die Sprachbarriere zur Herausforderung, nicht nur im Hotel selber, sondern auch auf der Webseite und auf anderen Kanälen. Traditionelle Übersetzung ist kostenintensiv und braucht viel Zeit, was in unserer schnelllebigen Zeit kaum mehr als Lösung tragbar ist.

Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen ist der Tourismus fast in allen Ländern und Regionen dieser Welt vertreten. Es werden folglich viele verschiedene Sprachen gesprochen. Die Nähe zum Gast wird als Erfolgsfaktor für einen sukzessiv wachsenden Umsatz angesehen. Die Herausforderung liegt deshalb oftmals in der Sprache, welche für einen erfolgreichen Kundenkontakt unabdingbar ist. Englisch gilt heute für viele als "Sprache der Welt" und wird gerne als Lösung bei einem Kommunikationsproblem gebraucht. Der Wunsch der Gäste, in der eigenen Sprache zu kommunizieren wächst jedoch trotzdem weiter. Über 70% der Reisenden benutzen ausschliesslich oder fast immer Webseiten, welche auf ihre Sprache verfügbar sind. Ausserdem wird Englisch nur gerade in vier die zehn reiseaktivsten Länder gesprochen.



Zukünftig muss also vermehrt in Übersetzungen investiert werden, wenn es das Ziel ist auch ausländische Touristen anzusprechen und zu akquirieren. Ein touristisches Produkt oder eine Dienstleistung ist nicht einfach zu verkaufen. Meistens kann man einen Gast nur mit Bildern, Videos und einzelnen Sätzen anwerben, bevor er sich für oder gegen das Angebot entscheidet. Eine perfekte Präsentation ist daher essentiell und oftmals die einzige Möglichkeit einen Interessenten als Kunde zu gewinnen. Abgesehen von einer fehlerfreien, ansprechenden Übersetzung ist auch eine gute interkulturelle Kommunikation von grosser Bedeutung. Einen attraktiven Inhalt zu gestalten ist oftmals nicht das Hauptproblem, sondern ihn in andere Sprachen kulturell angepasst zu übersetzen. Ein Reisender aus einem entfernten Land fühlt sich von anderen Werten angesprochen, als ein Einheimischer. Die Herausforderung liegt folglich zusätzlich darin, diese Werte anzupassen und so die Zielgruppe richtig und adäquat zu bestimmen.

Übersetzungen sind zeitaufwändig und teuer. Manuelle Übersetzungen, wie man sie von früher kennt, sind heute viel zu langsam, um den Inhalt zeitgemäss und auf die einzelnen Zielgruppen angepasst wiederzugeben. Mit der Übersetzung ist es nicht anders als mit den anderen automatisierten Prozessen wie Reservation, Buchungssystem und Kundenservice; individuelle Anpassungen, jeden Tag zu jeder Zeit, so sollte auch die lokale Übersetzung funktionieren.

Übersetzung als neue Aufgabe von heute. Durch die verschiedenen Trends bildet sich ein neues Problem im Reisemarkt: Lokale Übersetzung. Die internationalen Unternehmen müssen sich anstrengen, um im Wettbewerb mithalten zu können. Den Kunden ist ein zeitnaher Inhalt in ihrer eigenen Sprache sehr wichtig und nur durch eine saubere Übersetzung können sie längerfristig gehalten werden. Durch fehlende Informationen und schlechte Übersetzungen werden die Erwartungen des Klienten nicht erfüllt und potentielle Kunden an die Konkurrenz verloren.

Die Lokalisierung als weiterer Schlüssel zum Erfolg. Die Inhalte müssen zusätzlich auch kulturell auf die zu übersetzende Sprache und deren Zielgruppe angepasst werden. Dafür müssen verschiedene Anpassungen vorgenommen werden; einerseits muss das Design, einschliesslich Farben von Graphiken und Bildern, an die Zielgruppe angepasst werden. Andererseits gibt es Sprachen, welche mehr oder weniger Platz brauchen oder allenfalls sogar von rechts nach links gelesen werden. Weiter muss berücksichtigt werden, dass andere Länder Zahlen, Fakten und Messungen unterschiedlich angeben, wie zum Beispiel Temperatur und Einheiten wie Längenmasse oder Währungen. Kontaktdaten sollten mit der richtigen Vorwahl vermerkt werden. Für einen optimalen Internetauftritt muss ebenso der Lebensstandard der jeweiligen Zielgruppe berücksichtigt und angemessenes Vokabular verwendet werden.

Üblicherweise haben alle Dienstleistungen mehrere sogenannte Tools<sup>2</sup>, einerseits die Webseite an sich, andererseits die ganze Buchungsmaske und das Marketing innerhalb des EMailverkehrs, beispielsweise einen Anhang oder Newsletter. Heutzutage kommen zudem Inhalte auf den verschiedenen Social-Media-Kanälen hinzu. Auch diese müssen idealerweise auf verschiedene Sprachen generiert werden. Ein spezifisches translation management system, zu Deutsch ungefähr Übersetzungsmanagementsystem kann helfen, den Inhalt schnell und ohne Verzögerung zu aktualisieren.

#### **Literaturquellen:**

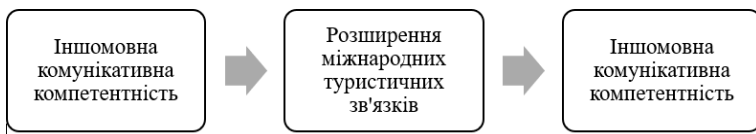
1. Die Sprache des Tourismus - mehr als Übersetzung. Von languagewire: <https://www.languagewire.com/de/lw/themen/tourismus-und-ubersetzung/>
2. Was ist ein Übersetzungsmanagement? Von SDL\*Trados: <http://www.sdltrados.com/de/solutions/translation-management/>
3. Tourismuswirtschaft: Sprachkompetenz als wichtiger Qualitätsfaktor im Service. Von bildungsdoc: <http://blog.bildungsdoc.de/tourismuswirtschaft-sprachkompetenz-als-wichtigerqualitaetsfaktor-im-service/>

**Віктор Зінченко, к.і.н.,**  
Київський національний лінгвістичний університет,  
директор туристичної фірми «Супутник»,  
заслужений працівник культури України,  
м. Київ

## **ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**

У системі професіональних складових фахового спеціаліста сфери гостинності важливе місце посідає іншомовна комунікативна компетентність [1]. Знання іноземних мов надає практичну можливість спеціалістам, особливо індустрії туризму, ефективніше реалізовувати програми діяльності, пов'язані з організацією міжнародного (виїзд вітчизняних туристів за кордон) та в'їзного туризму (організація прийому іноземних туристів в Україні) [2]. Дане питання актуалізувалось, у зв'язку з розширеними можливостями, в умовах ринкових відносин і незалежності Україні, самостійну туристичну політику та заключати прямі угоди з іноземними партнерами [3].

Вивчення даного питання надає можливість простежити його причинно-наслідкові зв'язки.



Історичну основу фахівців із знанням іноземних мов сфери гостинності України (початку її державотворення) склали спеціалісти, що у своєму кар'єрному рості пройшли школу «Інтуриста» та Бюро міжнародного молодіжного туризму «Супутник» (особливо категорія екскурсіводів та гідів-перекладачів), де існували спеціальні вимоги щодо знання мов та функціонували відповідні мовні курси [4].

Динамічний розвиток сфери гостинності, зокрема індустрії туризму, в кінці минулого – на початку XXI століття, підняв проблему нестачі кадрів, які вільно володіють англійською, німецькою та іншими, популярними в міжнародному бізнесі іноземними мовами. Вирішенню даної проблеми сприяли декілька позитивно і діалектично сформованих обставин:

- поява випускників середніх шкіл нової формації, із знаннями іноземних мов значно вищої якості, ніж за часів «радянської школи» [5];
- організація роботи курсів іноземної мови;
- відповідна підготовка у вищих навчальних закладах.

Щодо останнього, цікавим є досвід Київського національного лінгвістичного університету. Тут на факультеті туризму, бізнесу і психології організовано вивчення здобувачами вищої освіти бакалаврського рівня двох і більше іноземних мов.

Таблиця 1

**Програма вивчення іноземних мов студентами  
факультету туризму, бізнесу і психології  
Київського національного лінгвістичного університету**

I курс	Англійська мова за професійним спрямуванням	6 годин на академічний тиждень
II курс	Англійська мова за професійним спрямуванням	4 години на академічний тиждень
	Німецька мова	6 годин на академічний тиждень
	Іспанська мова	6 годин на академічний тиждень
III курс	Англійська мова за професійним спрямуванням	6 годин на академічний тиждень
	Німецька мова	6 годин на академічний тиждень
	Іспанська мова	6 годин на академічний тиждень
IV курс	Англійська мова за професійним спрямуванням	4 години на академічний тиждень
	Німецька мова	4 години на академічний тиждень
	Іспанська мова	4 години на академічний тиждень

На факультеті існує практика викладання спеціалізованих навчальних дисциплін на іноземній мові, що в свою чергу ефективно сприяє формуванню іншомовної комунікативної компетенції майбутніх фахівців сфери гостинності і туризму. Наприклад, на III курсі англійською мовою викладається дисципліна «Організація готельного господарства» [6].

Важливим питанням було і залишається підготовка іншомовних гідів-перекладачів і екскурсоводів. Актуальність даної проблеми зростає у зв'язку з ростом популярності екскурсійної складової туризму та екскурсій як окремого виду послуг. При цьому слід взяти до уваги можливе потенційне збільшення приходу іноземних туристів в Україні після закінчення російсько-української війни. По факту подієвого туризму в Україні (Євробачення, Євро 2012 та інші) сфера гостинності нашої країни реально вже відчула потребу в таких спеціалістах.

У зв'язку з цим позитивним є досвід Всеукраїнської асоціації гідів, яка комплексним чином опікується вирішенням даного питання. В її полі зору не лише курсова і мовна підготовка та перепідготовка кадрів, а і проведення сучасних тренінгів із залученням провідних світових спеціалістів [7].

Питання формування іншомовної комунікативної компетентності фахівців сфери гостинності комплексно вирішує, як мінімум, такі проблеми:

- популяризації України на світовому туристичному ринку;
- надання українським туристам високоякісних послуг за кордоном, урегулювання проблемних та конфліктних ситуацій;
- надання в Україні якісних послуг іноземним туристам;
- оперативний доступ до сучасних світових технологій сфери гостинності.

В цілому формування іншомовної комунікативної компетенції фахівців сприяє ефективному євроінтегруванню сфери гостинності, що поряд з політичними і економічними складовими є одним із пріоритетних завдань України.

### Список використаних джерел:

1. Туризмологія і концептуальні засади теорії туризму / За ред. В. С. Пазенка. Київ: КУТЕП, 2008.
2. Кифяк В. Ф.. Організація туризму. Чернівці: Книги–XXI, 2011.
3. Зінченко В. А. Туризм в Україні. Київ: Інститут історії України НАН України.
4. Фоменко Н. А. Педагогіка вищої освіти. Київ: Видавничий дім «Слово», 2005.
5. Психологія та туризм. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 27 травня 2022.
6. Сайт факультету туризму, бізнесу і психології. URL: <https://knlu.edu.ua/fakultet-turyzmu-biznesu-i-psykholohii.html>
7. Сайт Всеукраїнської асоціації гідів. URL: <https://uaguides.com/>

**Вадим Ореховський**, д.і.н., професор,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

### **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Сучасна доба – це період євроінтеграції, технічного прогресу у різних сферах, стрімкого розвитку інформаційних технологій. Однак не тільки наявність інновацій визначає місце та роль підприємства у світовому господарстві. Важливим фактором успішного функціонування і розвитку будь-якої організації є її прогресивна корпоративна культура.

У сучасній Україні на таке явище, як корпоративна культура, звернули увагу зовсім недавно. Незважаючи на численні зміни у всіх сферах життя, феномен корпоративної культури і сьогодні продовжує залишатись найбільш консервативним елементом у системі сучасного менеджменту. Значна частина керівників та їхніх підлеглих виявилися не готовими до інновацій, важко адаптуються до нових умов діяльності [1, с. 201].

Для сучасних українських підприємств готельно-ресторанного бізнесу характерні наступні типи корпоративної культури:

1. «Бюрократична піраміда» - тип культури, що притаманний більшості великих акціонерних та державних підприємств, що мають стабільні позиції на ринку. Для них є характерною адміністративна ієрархія, всі важливі рішення приймаються керівником без врахування думки підлеглих.

2. «Диктат власника» - характерний для невеликих приватних підприємств. Тут власник виступає також у ролі лідера, менеджера, провідного фахівця. Він може радитись із підлеглими, допускати ініціативу персоналу в обмежених рамках. Останнє слово завжди за ним.

3. «Ділове партнерство» - властиве для акціонерних та державних підприємств, що хочуть освоїти новий сегмент ринку. У відносинах між керівником та підлеглими переважають взаємодія та партнерство. Відсутня «сувора ієрархія», що характерна для 1 типу корпоративної культури. Ініціатива заохочується, велике значення у прийнятті рішень відіграє колегіальність.

4. «Демократизм і координація» - тип культури, що притаманний малим акціонерним та приватним підприємствам, які пов'язані із інноваційною діяльністю. Соціально-трудові відносини ґрунтуються на довірі та співробітництві. Персонал відзначається високим рівнем відповідальності за доручену справу. Керівник виконує скоріше функції координатора, ніж контролера [1, с. 204-205].

Звичайно, що ці типи корпоративної культури існують у вигляді комбінації, доволі рідко трапляючись у «чистому» вигляді. Для сучасної України більш поширеними є прояви корпоративної культури першого та другого типу, що пояснюється історичними чинниками. Однак для закладів, що будуються на таких типах культури, характерними є розбіжності в цінностях і цілях керівників та персоналу, що негативно позначається на перспективах подальшого розвитку. Розвиток підприємств готельно-ресторанної сфери необхідно будувати на третьому та четвертому типах корпоративної культури [1, с. 205].

Для формування корпоративної культури можуть використовуватись різні філософії менеджменту. Однією з найперспективніших філософій вважається концепція TQM (Total quality management – загальне управління якістю). Також у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу використовується система бізнесу CSR (corporate social responsibility - корпоративна соціальна відповідальність). Вона може бути успішно «вмонтована» в корпоративну культуру закладу готельно-ресторанного бізнесу. Це пояснюється наступними причинами:

- вона є гнучкою та може відповідати конкретним вимогам усіх зацікавлених сторін (клієнтів, персоналу, партнерів по бізнесу, державі, тощо);

- вона сприяє покращенню продуктивності компанії, підвищує культуру обслуговування;

- зміцнює імідж корпорації;

- сприяє «прихильності» клієнтів і суспільства загалом [2, с.53].

Сучасні дослідження готельно-ресторанного бізнесу доводять, що елементи цих двох філософій (TQM та CSR) можна та треба поєднувати заради досягнення найкращого результату [2, с.53].

Головним фактором, що гальмує запровадження нових стандартів якості обслуговування є відносно низький рівень персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу. Це створює суперечності між існуючими організаційно-культурними нормами поведінки робітників українських готелів та ресторанів і вимогами сучасного менеджменту послуг сфери гостинності. Подолати цю негативну тенденцію можливо за умов формування у закладі корпоративної культури, яка має містити базові гуманістичні цінності [3, с. 106].

Спеціалісти у галузі готельно-ресторанного бізнесу мають виділяють такі риси характеру, якими необхідно володіти персоналу закладу:



- ввічливість - вміння шанобливо спілкуватися з людьми, готовність знайти компроміс і вислухати протилежні точки зору;
- тактовність - вміння поводити себе згідно з прийнятим етикетом і етичними нормами, недопущення дій і слів, які могли б бути неприємними або руйнівними для оточуючих;
- повага – шанобливе ставлення до іншої людини, засноване на визнанні її переваг;
- коректність – вміння у поведженні з людьми дотримуватись загальноприйнятих правил пристойності; ввічливість, чемність;
- пунктуальність – точність, вміння людини виконувати свої зобов'язання вчасно;
- шляхетність – здатність людини поступатися своїми особистими інтересами на користь інших;
- стриманість - здатність керувати своїми діями, проявами емоцій та внутрішніми мотивами [4, с.95].

Головною вимогою до персоналу (як вже зазначалось) є його відповідна професійна підготовка. І тут важливу роль відіграє ступень володіння іноземною мовою [4, с. 94].

Проблемою розвитку корпоративної культури в українських закладах сфери гостинності є вітчизняний імідж. Незважаючи на бажання, поки що бракує досвіду у впровадженні концепції корпоративної культури [4, с.96].

Отже, оптимізація діяльності готельно-ресторанних підприємств регіону у кризових умовах є неможливою без низки важливих змін, в тому числі і без розвитку мотивації персоналу для зміцнення корпоративної культури. Це є фундаментом мікроклімату серед співробітників. Турбота компанії про свій персонал – це не тільки турбота про людей, що є «творцями» сфери гостинності, це, нарешті, турбота про власний імідж та перспективний розвиток у майбутньому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Семикіна М. В., Пасека С. Р., Бугаєва М.В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної

корпоративної культури. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 33. С.199-211.

2. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21. Частина 1. С.50-55.

3. Опанащук Ю. Я. Теоретико-економічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С.104-108.

4. Боковець В. В. Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 93-96.

**Vadym Orehowskyi**, Doctor of Historical Sciences, Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics SUTE, Chernivtsi

## **PROBLEMS OF FORMING THE CORPORATE SERVICE CULTURE IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

*The problem of forming a corporate culture of service in the hotel and restaurant business in the conditions of European integration is considered. The author emphasizes that an important factor in the successful functioning and development of any organization is its progressive corporate culture, which contains only its own unique values. The main difficulties in the formation of a favorable microclimate among employees are analyzed, and ways to overcome them are determined.*

*Наукове видання*

Матеріали міжнародної науково-практичної  
конференції  
« Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в  
умовах євроінтеграції»  
11 травня 2023 р.

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
м. Чернівці, Центральна площа, 7

*Відповідальна за випуск:* Романовська О. Л.

*Комп'ютерний дизайн,  
верстка і макетування:* Савельєва Н. С.

Підписано до друку 05.05.2023 р. Папір офсетний. Формат 60x84/16.  
Ум. друк. арк.\_\_\_\_\_. Вид. № 19-7. Зам. № . Тираж 50 прим.  
Видавець та виготівник: ПВКФ «Технодрук»  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №1841 від 10.06.2004 р.  
58000, м. Чернівці, вул. І. Франка, 20, оф.18, тел. (0372) 55-05-85