

УДК 640.4:005.33

Галанська А.В.¹, Козловська С.Г.²

¹ студ. гр. ЗГМ-01м, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,
м. Черкаси

² канд. техн. наук, доцент, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси

СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

Готельно-ресторанна індустрія – одна з найбільш вразливих до зовнішніх шоків: попит легко скорочується, операційні витрати залишаються жорсткими, розриви ланцюгів постачання та кадрові проблеми швидко перетворюють кризу в загрозу ліквідності. Досвід пандемії COVID-19 і війни проти України показав, що виживання залежить не лише від короткострокових заходів, а від комплексної, адаптивної стратегії.

Серед стратегій, які допомагають підприємствам готельно-ресторанної сфери не лише вистояти, а й закласти основу для розвитку навіть у найскладніших умовах, можна виокремити такі:

1. Фінансова стійкість. Передусім, будь-яка криза б'є по ліквідності. Гроші стають дефіцитним ресурсом, і головне завдання керівника – зберегти фінансовий «кисень» для компанії.

У перші тижні після початку воєнних дій або іншого шоку підприємство має провести чесний фінансовий аудит: поррахувати, на скільки місяців вистачить резервів, визначити критичні витрати й ті, що можна заморозити. Українські готелі та ресторани, які першими пішли на переговори з орендодавцями, банками та постачальниками, отримали шанс зберегти операційну діяльність. Дехто домовлявся про оплату після відновлення обороту, дехто – про орендні канікули чи обмін послугами. Ключове – не чекати, а діяти проактивно: моделювати різні сценарії – падіння доходів на 30, 50 чи навіть 70 відсотків – і за кожного з них мати план дій.

2. Операційна гнучкість і безпека. Коли змінюється зовнішнє середовище, класичні моделі управління перестають працювати. Підприємства, які змогли швидко перебудувати процеси, вийшли з криз значно сильнішими. Так під час

пандемії ресторани масово скорочували меню, залишаючи лише найпопулярніші позиції. Це дозволило оптимізувати закупівлі, зменшити втрати і водночас зберегти якість. Багато закладів запровадили формат «take away» і доставку, що дало можливість залишатися на плаву навіть при закритих залах [1].

У нинішніх умовах важливим чинником при виборі готелю стає наявність безпечного укриття. Воно повинно бути оснащене необхідними інженерними системами – вентиляцією, автономним опаленням, генераторами, водяними помпами, санітарними приміщеннями – а також мінімальними ресурсами, що забезпечують комфорт і безпеку гостей [2].

3. Адаптація до нового попиту. Криза – це завжди зміна поведінки споживача. Якщо раніше основним клієнтом готелів був турист або бізнес-мандрівник, то сьогодні – це часто внутрішньо переміщені особи, фрилансери або українці, які шукають безпечне місце для роботи й проживання. Тому підприємства, які швидко адаптують свій продукт, здатні не просто вижити, а знайти нову нішу.

Багато українських готелів переформатували свої номери під довготривале проживання, запровадили гнучкі тарифи, спеціальні пропозиції для військових, волонтерів чи бізнесів, які евакуювалися із прифронтових регіонів. Ресторани створюють програми лояльності, активно працюють у соцмережах, показують прозорість і соціальну відповідальність [3].

Сучасний клієнт хоче не лише смачної їжі чи комфортного ліжка – він хоче довіри, безпеки й людяності. Тому успішний маркетинг сьогодні – це не реклама, а комунікація, щира й правдива.

4. Людський капітал. У кризу саме люди стають тим ресурсом, який найважче відновити. У багатьох закладах під час війни частина персоналу була вимушено мобілізована, хтось евакуювався, а хтось просто вигорів морально. Керівники, які розуміли цінність кожного працівника, робили все, щоб зберегти команду. Вони переходили на гнучкі графіки, часткову зайнятість, обмін ролями.

Один київський ресторан, наприклад, у перші місяці війни відкрив невелику пекарню при закладі, щоб забезпечити роботою своїх кухарів і

водночас допомагати громаді – це стало не лише способом вижити, а й джерелом натхнення.

Крім того, особливого значення набули soft skills – вміння спілкуватися, бути стійким до стресу, підтримувати клієнтів. Індустрія гостинності – це, насамперед, про людей, і лише ті компанії, які інвестують у персонал, зможуть довго триматися на ринку.

5. Співпраця і партнерство. Сьогодні жоден бізнес не виживе ізольовано. Саме тому дедалі більше готелів і ресторанів об'єднуються у кластери, беруть участь у місцевих асоціаціях, співпрацюють із муніципалітетами, міжнародними донорами та громадськими організаціями. Такі альянси дозволяють отримати доступ до грантів, пільгових кредитів, навчальних програм, а головне – обмінюватися досвідом і підтримкою. Класичний приклад – спільні ініціативи українських готельєрів у співпраці з європейськими фондами, спрямовані на енергомодернізацію закладів і відновлення інфраструктури після обстрілів. Партнерство – це не просто бізнес-інструмент, це фактор стійкості, який підсилює усю галузь.

Проаналізувавши досвід світових криз, бачимо одну закономірність: виживають ті підприємства, які не бояться змінюватися. Вони готові скорочувати, переосмислювати, впроваджувати інновації, навіть коли навколо панує невизначеність. Дослідження міжнародних консалтингових компаній, таких як McKinsey і UNWTO, показують, що підприємства гостинності, які першими впроваджують цифрові сервіси, стандарти безпеки та прозору комунікацію, відновлюються швидше і формують довгострокову лояльність клієнтів [4, 5].

Український досвід підтверджує це: у 2022–2024 роках найстійкішими виявилися заклади, які змогли поєднати гнучкість у фінансах, креатив у маркетингу та людяність у менеджменті.

Отже, стратегія виживання готельно-ресторанного бізнесу – це не набір коротких заходів, а системне мислення. Це здатність діяти на випередження, приймати непопулярні, але раціональні рішення, дбати про команду й клієнта

одночасно. Криза – це не лише випробування, а й шанс для оновлення. Використавши цей шанс, індустрія гостинності стане сильнішою, сучаснішою й ближчою до світових стандартів.

Список використаних джерел:

1. Ресторанний бізнес в Україні під час карантину: як втриматись на плаву у невеликому місті. URL: <https://rubryka.com/article/restoran-neggenshil-karantyn/> (дата звернення: 11.10.2025).

2. Як змінився готельний сервіс під час війни. <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vo-vremya-voyni/> (дата звернення: 11.10.2025).

3. Готельний бізнес під час війни: 6 викликів та рішень. URL: <https://apgrade.com.ua/hotel-business-during-the-war-6-challenges/> (дата звернення: 11.10.2025).

4. Hospitality and COVID-19: How long until ‘no vacancy’ for US hotels? URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/travel%20transport%20and%20logistics/our%20insights/hospitality%20and%20covid%2019%20how%20long%20until%20no%20vacancy%20for%20us%20hotels/hospitality-and-covid-19-how-long-until-no-vacancy-for-us-hotels-vf.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.10.2025).

5. Global Guidelines to Restart Tourism. URL: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-Global-Guidelines-to-Restart-Tourism.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.10.2025).