МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту

«____» _____20___р.

Завідувач кафедри _____

к. е. н., доцент Нагернюк Д. В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Виконала: здобувачка вищої освіти
IV курсу, 472 групи
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
Аліна Русланівна СІДЛЕЦЬКА
Науковий керівник: к. е. н., доцент
Інна ПОВОРОЗНЮК

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачці вищої освіти Сідлецькій А. Р.

1.Тема кваліфікаційної роботи «Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах воєнного стану»

керівник кваліфікаційної роботи Інна ПОВОРОЗНЮК, к. е. н., доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «___»_____20__ р. № ___.
2. Строк подання здобувачем роботи_____
_____
3. Вихідні дані до роботи становлять статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних та вітчизняних організацій, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних вчених, інформаційні ресурси мережі Internet.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
- розкрити теоретичні засади функціонування індустрії гостинності в умовах військового стану;
- проаналізувати сучасний стан індустрії гостинності України в умовах воєнного стану;
- запропонувати напрями розвитку та адаптації індустрії гостинності в умовах сучасних викликів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Вересень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 – квітень 2026 р.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень 2026 р.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень 2026 р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень 2026 р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2026 р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень 2026 р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень 2026 р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Аліна СІДЛЕЦЬКА

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Інна ПОВОРОЗНЮК

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 59 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 47 сторінок основного тексту, в т. ч. рисунків – 9, таблиць – 5, список використаних джерел налічує 41 найменування.

Об’єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку підприємств індустрії гостинності України в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та стратегічних рішень щодо адаптації готельно-ресторанного бізнесу до кризових умов та підвищення його ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів розвитку та адаптації підприємств індустрії гостинності до умов воєнного стану та сучасних безпекових викликів..

У 1 розділі визначено сутність та структуру індустрії гостинності в сучасних економічних умовах. Розглянуто специфіку управління підприємствами гостинності в умовах непередбачуваності та безпекових ризиків.

У 2 розділі проаналізовано тенденції ринку готельних та ресторанних послуг. На основі досліджень здійснено оцінку наслідків війни для національного ринку гостинності.

У 3 розділі розроблено практичні пропозиції щодо розвитку та адаптації індустрії гостинності в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: індустрія гостинності, військовий стан, безпекові ризики, антикризове управління, готельно-ресторанний бізнес, цифрова трансформація, фінансова стійкість, адаптація.

АНОТАЦІЯ

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку ринку готельних та ресторанних послуг України в період війни. На основі статистичних та аналітичних даних надано оцінку наслідків повномасштабного вторгнення для національного ринку гостинності, виявлено ключові детермінанти його вразливості та адаптивності.

Розроблено стратегічні напрями розвитку та адаптації індустрії гостинності до сучасних викликів, що включають заходи з удосконалення внутрішніх бізнес-процесів та трансформації системи управління кадрами. Запропоновано практичні пропозиції щодо впровадження інноваційних форматів сервісу та інструментів цифрової гостинності як факторів підвищення фінансової стійкості підприємств у кризових умовах.

Ключові слова: індустрія гостинності, військовий стан, безпекові ризики, антикризове управління, готельно-ресторанний бізнес, цифрова трансформація, фінансова стійкість, адаптація.

ABSTRACT

The current trends in the development of Ukraine's hotel and restaurant services market during the war period are analyzed. Based on statistical and analytical data, an assessment of the full-scale invasion's consequences for the national hospitality market is provided, and the key determinants of its vulnerability and adaptability are identified.

Strategic directions for the development and adaptation of the hospitality industry to modern challenges are developed, including measures to improve internal business processes and transform the human resource management system. Practical proposals are offered regarding the implementation of innovative service formats and digital hospitality tools as factors for increasing the financial stability of enterprises in crisis conditions.

Keywords: hospitality industry, martial law, security risks, crisis management, hotel and restaurant business, digital transformation, financial stability, adaptation.

ЗМІСТ

	ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**	8
1.1.	Сутність та структура індустрії гостинності в сучасній економіці	8
1.2.	Специфіка управління підприємствами гостинності в умовах непередбачуваності та безпекових ризиків	17
РОЗДІЛ 2.	**АНАЛІЗ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ**	25
2.1.	Тенденції ринку готельних та ресторанних послуг	25
2.2.	Оцінка наслідків війни для національного ринку гостинності	34
РОЗДІЛ 3.	**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**	43
3.1.	Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів та системи управління кадрами	43
3.2.	Впровадження нових форматів сервісу та підвищення фінансової стійкості підприємств	48
	ВИСНОВКИ	53
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Індустрія гостинності є одним із найбільш динамічних та водночас вразливих секторів національної економіки. Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила умови функціонування готельно-ресторанного бізнесу, поставивши підприємства перед викликами, які не мають аналогів у світовій практиці. Руйнування інфраструктури, масове переміщення населення, зміна споживчих пріоритетів та критичний дефіцит кадрів змушують бізнес відмовлятися від традиційних стратегій на користь моделей, що базуються на цифровій стійкості та миттєвій адаптивності.

Пошук ефективних шляхів розвитку індустрії гостинності в умовах війни є стратегічно важливим завданням. Це необхідно не лише для збереження існуючих підприємств та робочих місць, а й для формування фундаменту післявоєнного відновлення України. Теоретичні засади функціонування індустрії гостинності закладені у працях таких зарубіжних вчених, як Дж. Уокер, Ф. Котлер, К. Альбрехт. Вагомий внесок у дослідження специфіки вітчизняного ринку послуг зробили українські науковці: А. Мазаракі, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, Г. Мунін. Проте, нові виклики, зумовлені військовим станом, потребують подальшого вивчення та адаптації існуючих підходів, що частково висвітлено у працях Н. Мацелюх, О. Давидової та інших Потреба у трансформації сервісних моделей, впровадженні інноваційних технологій та перегляді підходів до управління персоналом обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів розвитку та адаптації підприємств індустрії гостинності до умов воєнного стану та сучасних безпекових викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

– розкрити сутність та структуру індустрії гостинності в сучасних економічних умовах;

– дослідити специфіку управління підприємствами в умовах непередбачуваності та безпекових ризиків;

– проаналізувати поточні тенденції та оцінити наслідки війни для національного ринку готельних і ресторанних послуг;

– запропонувати напрямки розвитку та адаптації індустрії гостинності в умовах сучасних викликів.

Об’єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку підприємств індустрії гостинності України в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та стратегічних рішень щодо адаптації готельно-ресторанного бізнесу до кризових умов та підвищення його ефективності.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу для вивчення структури ринку, статистичний метод для оцінки наслідків війни, метод логічного узагальнення при формуванні висновків щодо стратегій розвитку та метод графічної візуалізації.

Інформаційною базою роботи слугували законодавчі акти України, статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних та вітчизняних організацій, наукові праці фахівців у сфері гостинності та публікації у профільних виданнях.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні». За результатами дослідження опубліковано тези: «Соціальна відповідальність та волонтерські ініціативи як чинник стійкості індустрії гостинності України».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

1.1. Сутність та структура індустрії гостинності в сучасній економіці

Сучасна індустрія гостинності трансформувалася у визначальний соціально-економічний феномен XXI століття, демонструючи високу динаміку розвитку та значний прибутковий потенціал у глобальному масштабі. Водночас український сектор гостинності останніми роками змушений функціонувати в режимі антикризового виживання, долаючи деструктивний вплив зовнішніх чинників. У зв'язку з цим, ідентифікація ключових факторів впливу на галузь стає стратегічним завданням, необхідним для запобігання стагнації та забезпечення подальшої конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу на міжнародному рівні.

В середині XX століття представниками американської теоретичної школи менеджменту готельної справи було запроваджено в науковий обіг термін «індустрія гостинності» (the hospitality industry) [1], трансформувавши звичне побутове сприйняття цього феномену у чітку технологічну категорію. Разом з тим, зазначене поняття виступило своєрідним ціннісним вектором для практиків ринку. Воно задекларувало відмову від потокового обслуговування за «принципом конвеєра» на користь сервісу, що базується на врахуванні психологічних, етичних та соціокультурних канонів гостинності, а також на персоніфікації запитів кожного споживача.

Безперечно, що в сучасних реаліях конкурентоспроможність та якісні параметри обслуговування в готельно-туристичному сегменті повністю визначаються дотриманням цих стандартів. Наразі під індустрією гостинності доцільно розглядати комплексний багатогалузевий сектор, який охоплює туристичну діяльність, готельно-ресторанний бізнес, систему громадського харчування, а також транспортний, спортивно-оздоровчий та культурно-

дозвіллєвий напрями, функціонування яких орієнтоване на прийом і обслуговування візитерів на засадах щирої гостинності [2, с. 39].

У наукових дослідженнях індустрію гостинності також трактують як специфічний вид підприємницької діяльності, який безпосередньо інтегрований у структуру туристичного сектору економіки. При цьому базовим ядром цієї системи виступає синергетичне поєднання послуг із тимчасового розміщення (проживання) та організації харчування, що логічно доповнюється логістичними й розважальними компонентами, реалізація яких підпорядкована традиційним правилам прийому гостей [3].

Аналіз свідчить, що в перекладі з латинської мови термін industria уособлює активну діяльність, тоді як сучасні лексикографічні джерела часто інтерпретують його як промисловість. У суто економічному контексті це поняття позначає масштабний міжгалузевий комплекс або сукупність однорідних господарюючих суб'єктів. Їх об'єднує спільна функціональна спрямованість створеного продукту, ідентичність сировинної бази, що використовується, єдність техніко-технологічних процесів, а також особлива професійно-кваліфікаційна структура персоналу та специфічні умови організації праці [4, с. 38].

Аналізуючи стан розвитку наукової думки в контексті визначення концепту сфери гостинності, який сформовано на сучасному етапі, можна зробити висновок, що науковці не висувають єдиного погляду на зазначену проблематику.

У межах визначеного першого наукового підходу слід виокремити погляди Н. Лангвінієно, І. Дауноравічінітч [5, с. 906]. Зокрема, автори вказують, що індустрія гостинності є бізнесом, який складається із різних сервісів (туристичні послуги, послуги розміщення, послуги харчування, розважальні послуги та послуги дозвілля, супутніх послуг гостинності) і реалізується за рахунок отримання вигід від задоволення потреб клієнтів у надання послуг у цій сфері. Визначаємо, що у представленому формулюванні дослідники здійснили акцент на елементи зазначеного першого наукового підходу. А саме: було

вказано на орієнтир індустрії на задоволення традиційного попиту туристів у отриманні загальних послуг гостинності. Можемо зазначити, що такий підхід в цілому є вірним стосовно функціонування багатьох суб'єктів сфери гостинності, які не орієновані на інноваційний розвиток, але через такий підхід їх конкурентні позиції зазнають значного скорочення. Така ситуація обумовлена тим, що в стратегії їх розвитку не передбачено орієнтир на забезпечення лідерських позицій в ринковому середовищі, пошук удосконалень у різних сферах управління (кадровій, технологічній, фінансовій, процесній тощо), розвиток та покращення складу та якості продуктів (послуг), розробку нових напрямків та сегментів ринку.

Відповідно до положень другого наукового підходу потрібно відзначити трактування зазначеного поняття, представлені трактування сутності зазначеного поняття, визначене в роботі Т. Ляхової, Ю. Кулінка [6, с. 186]. Авторами відмічається, що сфера гостинності є комплексом галузей економіки, орієнтованих на обслуговування людей засобами спеціалізованих суб'єктів підприємницької діяльності, об'єднаних на основі принципу гостинності. Також автори відмічають, що сфера гостинності представлена готелями, іншими засобами, які надають послуги розміщення, об'єктами ресторанної сфери, засобами транспортного сектору, засобами та об'єктами розважального сектору, об'єктами оздоровчої, ділової, спортивної сфер тощо. Вивчення формулювання вказаного поняття свідчить, що автори керують переважно орієнтиром на структурну ознаку, також враховано ознаку клієнтоорієнтованості (вказівка на те, що принцип гостинності об'єднує всі підприємства досліджуваної сфери).

У площині третього наукового підходу можемо проаналізувати трактування сутності зазначеного поняття, представлене в дослідженні А. Мартієнко, О. Дишкантюк [7, с. 74]. Зокрема, автори відмічають, що сфера гостинності є комплексом секторів економіки, зайнятих матеріальним і нематеріальним виробництвом, підприємств, економічна діяльність яких орієнтована на створення продуктів (послуг) гостинності, їх надання і забезпечення задоволення попиту споживачів у позитивних враженнях.

Наведене формулювання зазначено го поняття передусім передбачає орієнтир на ознаку клієнтоорієнтованості (вказівка на діяльність сфери гостинності за напрямом забезпечення задоволення попиту споживачів у позитивних враженнях), також зазначене визначення враховує загальні аспекти структурної ознаки (акцент на секторах економіки, які задіяні у сфері гостинності (але вказано лише, що це сектори економіки, зайняті матеріальним і нематеріальним виробництвом), підприємствах зазначених секторів, які здійснюють розробку і надання послуг гостинності. Окремо варто відзначити, що дослідники при визначенні орієнтиру сфери гостинності на клієнтоорієнтованість вказують лише необхідність забезпечення задоволення попиту споживачів у позитивних враженнях і не зазначають потребу задоволення традиційних потреб у послугах гостинності (серед яких: послуги тимчасового розміщення, послуги громадського харчування тощо).

У контексті посилання на положення третього наукового підходу (ознаку клієнтоорієнтованості) можна дослідити трактування сутності поняття сфери гостинності, представлене в роботі Н. Лохман [8, с. 5].У рамках зазначеного трактування відмічено, що сфера гостинності виступає у якості одного із найбільш динамічних секторів економіки, є важливим елементом інтегрування ринку туризму країни на міжнародний ринок, є особливим самостійним сектором, який представлений сукупністю індустрій та суб'єктів підприємницької діяльності, функціонування яких орієнтовано на забезпечення різноманітних напрямків попиту клієнтів стосовно різних видів розваг і відпочинку. В характеристиці такого феномену визначено склад сфери гостинності, представлений підприємствами основних індустрій (туризму, ресторанного бізнесу, готельної сфери, сфери розваг і відпочинку) та додаткових індустрій, серед яких виокремлюються транспортна сфера, інформаційна підтримка та фінансовий сектор.

Констатуємо, що наведене формулювання сутності вказаного поняття розроблене з огляду на ключову ознаку клієнтоорієнтованості, структурну ознаку, також відмічаємо врахування цивілізаційної (або еволюційної) ознаки

(акцент на тому, що сфера гостинності виступає у якості одного із найбільш динамічних секторів економіки) [9, с. 57].

Спрощення візових процедур виступило потужним каталізатором для трансформації вітчизняної індустрії гостинності. Цей процес став логічним наслідком інтенсифікації міжнародних туристичних обмінів, що проявилося у зростанні мобільності українських громадян та підвищенні інтересу іноземних мандрівників до України. Необхідність задоволення потреб міжнародного ринку змушує вітчизняні підприємства сектора HoReCa впроваджувати міжнародні стандарти сервісу, підвищувати якість пропозиції та диверсифікувати перелік послуг задля посилення власної конкурентоспроможності

Індустрія гостинності об'єднує сектори проживання, розміщення, харчування, подорожей та туризму, індустрію розваг, сезонну оренду житла для тимчасового проживання, серед гравців ринку: суб'єкти готельного та ресторанного бізнесу, відпочинку і розваг (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Індустрія гостинності: сектори, суб'єкти, отримувачі послуг

Сектор гостинності	Суб'єкт (оператори ринку)	Отримувач послуг (відвідувач, гість)
Проживання-розміщення	Готельні мережі, готель, апартаменти, хостел, гостьові будинки, глемпінг	Іноземний турист, внутрішній турист, подорожуючі
Харчування та напої	Ресторан, кафе, сфера громадського харчування, заклад швидкого харчування, їжа з собою, служби доставки та організації харчування (кейтерінг)	Іноземний турист, внутрішній турист, місцевий відвідувач, постійний гість (споживач)
Подорожі та туризм	Туристичні агенції та туристичні бюро, транспортні компанії	Іноземний турист, внутрішній турист, людина у відрядженні, студент, відпочивальник
Індустрія розваг (спорт, ігри, круїзи, event-заходи)	Казино, нічні клуби, круїзні агенції, eventагентства	Іноземний турист, внутрішній турист, відпочивальник
Оренда житла на сезон	Власники приміщень, агенції з оренди житла	Фізичні особи – туристи, відпочивальники

*Джерело: [10]

Багатоаспектна природа послуг індустрії гостинності обумовлює виникнення попиту на широкий спектр суміжних товарів та сервісів. Для глибшого розуміння внутрішньої архітектури цього сектору, з урахуванням наявних мотиваційних чинників споживачів, відвідувачів дестинацій та місцевих жителів, а також на основі моніторингу сучасних векторів розвитку глобального й вітчизняного туристичного простору, сервісну базу індустрії гостинності доцільно типізувати за кількома критеріями [11, с. 28]:

1. За функціональними ознаками виокремлюють загальні послуги, що поєднують процеси створення та безпосереднього споживання продукту, які неможливо накопичувати чи зберігати через відсутність матеріальної форми; а також специфічні послуги, що мають сезонний характер попиту, локальну прив'язку, високу залежність від кваліфікації персоналу, невіддільність від процесу подорожі, комплексний характер та інноваційну орієнтацію на максимальне задоволення потреб клієнта;

2. За вартісним критерієм пропозиція поділяється на високоприбутковий, середньодохідний та бюджетний сегменти;

3. За об'єктною спрямованістю сервіс диференціюють на засоби тимчасового розміщення, інфраструктуру громадського харчування, розважальні, екскурсійно-пізнавальні, оздоровчі, ділові об'єкти, а також підприємства, що забезпечують логістику, прокат спорядження та реалізацію сувенірної продукції.

4. За рівнем експлуатаційного навантаження виділяють сезонні послуги, що активізуються під час проведення фестивальних заходів, форумів, виставок чи розвитку подієвих напрямів туризму;

5. За категоріями споживачів пропозиція формується відповідно до вікових особливостей, сімейного статусу, джерел фінансування подорожі;

6. За рівнем професіоналізму кадрів виокремлюють сервіс високої та низької кваліфікації [12].

Певні труднощі в аналітичному обліку виникають через розмитість кордонів між готельним та ресторанним бізнесом, оскільки в статистичній

практиці ці сфери часто об'єднуються спільною позицією. Через це буває складно диференціювати, яка саме частка ресторанного господарства функціонує як автономний бізнес, а яка інтегрована в структуру засобів розміщення.

Структурування індустрії гостинності також здійснюється за іншими класифікаційними маркерами: масштабом підприємства, формами власності, видами економічної діяльності, організаційно-правовим статусом засновників, кадровим складом, фінансовим обігом, рівнем прибутковості та інтенсивністю впровадження інновацій. Що стосується інституційного устрою, то в сучасних ринкових реаліях суб'єкти господарювання в цій сфері розвиваються у межах приватного, державного або державно-приватного партнерства [13, с. 100].

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що ключовими чинниками формування та еволюції індустрії гостинності є:

– соціальні чинники, суть яких полягає в тому, що трансформація суспільних відносин активізувала демографічні та міграційні процеси, сформувавши об'єктивну потребу в розбудові мережі засобів розміщення для їхньої практичної реалізації;

– економічні чинники, які уособлюють зростання купівельної спроможності населення та нарощення економічного потенціалу окремих регіонів і центрів, що безпосередньо стимулює розвиток територіальних туристично-рекреаційних комплексів і модернізацію всієї сфери гостинності;

– культурні чинники, де ключові запити, мотиваційні установки та ціннісні пріоритети мандрівників зазнають впливу соціокультурних особливостей, релігійних аспектів та ментальності, що зрештою детермінує специфіку й профільну спеціалізацію засобів розміщення.

– науково-технічний прогрес, оскільки практичне впровадження інноваційних досягнень науки та модернізація технічної бази зумовили якісну зміну організаційних моделей і методів діяльності підприємств, зокрема шляхом інтеграції цифрових сервісів, сучасних засобів автоматизації та глобальних інформаційних систем;

– політичні чинники, які охоплюють систему нормативно-законодавчих та стратегічних принципів державного регулювання, що безпосередньо впливають на функціональні параметри об'єктів гостинності, процеси капітального будівництва, матеріально-технічне оснащення готельних комплексів, створення сучасних корпоративних структур, а також визначають особливості освоєння нових територій у межах геопросторового розвитку індустрії;

– природно-ресурсні чинники, що передбачають залучення унікального ландшафтного та рекреаційно-туристичного потенціалу території для розбудови сучасної обслуговуючої інфраструктури в межах досліджуваного сектора;

– історичні чинники, які відображають еволюційні етапи трансформації організаційних засад, методів та форм функціонування підприємств гостинності, супроводжуючись поступовим заміщенням архаїчних сервісних моделей новітніми технологічними рішеннями. [14, с. 51].

Саме під впливом усіх цих головних факторів і створюється те саме середовище гостинності. Його рамки залежать від зовнішніх умов, таких як економіка, політика, культура чи соціум та від взаємодії більш специфічних речей. Найсильніше на цю сферу тиснуть саме фінансові та політичні чинники. Скажімо, та ж сама інфляція, загальна ситуація на ринку чи стрибки валютного курсу прямо позначаються і на гостях, і на тих, хто ці послуги створює. Це проявляється у поведінці людей: і клієнти, і бізнес починають рахувати гроші, порівнювати ціни та оцінювати, чи варто зараз вкладатися в поїздки або розвиток готелів. Політика ж впливає через закони та правила, які приймає держава для регулювання цієї галузі. А от культурні моменти найбільше діють на самих людей (і на туристів, і на персонал), адже вони визначають їхні звички та щоденну поведінку. Людські вчинки зазвичай формуються під впливом соціуму, у якому людина виросла. Тому цінності та культурні особливості часто передаються через систему традицій і правил конкретного суспільства [15].

Соціальні фактори діють на сферу гостинності через становище людини в суспільстві. Те, до якої групи відноситься людина, визначає її роль, статус і фінансові можливості. Намагаючись підтримувати свій рівень, клієнт висуває певні вимоги до якості обслуговування. Загалом, такий поділ суспільства за доходами та статусом дозволяє зрозуміти, як саме люди будуть поводитися і чого чекатимуть від готелю чи ресторану. Базою для цього всього є природні ресурси. Їх оцінюють за функціональністю, за екологією, а також за естетикою. Штучні або антропогенні ресурси оцінюють за тим, наскільки розвинена інфраструктура: чи є культурні пам'ятки, історичні об'єкти, гарне обладнання та якісний зв'язок. Звісно, загальний рівень сервісу тут залежить від багатьох професій, тому дуже важливою стає грамотна кадрова політика компанії [16, с. 199].

Усі професії у сфері гостинності тісно пов'язані з різноманітними послугами як побутового (матеріального), так і соціокультурного плану, де гість особисто спілкується з персоналом. Наприклад, у США до цієї індустрії зазвичай відносять усі суміжні сфери бізнесу, які працюють на обслуговування мандрівників через свої заклади, зокрема готельні комплекси, ресторани, туристичного підприємства, національні заповідники, а також тематичні парки культури й відпочинку. [17].

Узагальнюючи теоретичні засади функціонування індустрії гостинності, можна стверджувати, що в сучасній економіці вона трансформувалася з вузькоспеціалізованого сектору послуг у складну багатогранну екосистему, яка відіграє роль стратегічного рушієм соціально-економічного розвитку. Сутність цієї індустрії полягає не лише в забезпеченні базових потреб людини у розміщенні та харчуванні, а й у створенні цілісного ціннісного досвіду, що базується на поєднанні матеріальних благ та емоційного сервісу. Структурна складність галузі, що охоплює готельне та ресторанне господарство, транспортні перевезення, організацію дозвілля та консалтинг, обумовлює її високу адаптивність та водночас чутливість до зовнішніх коливань. У контексті глобалізації індустрія гостинності виступає індикатором економічного добробуту держави, оскільки її стрімка еволюція безпосередньо корелює з

рівнем міжнародної інтеграції, розвитком інновацій та впровадженням високих стандартів якості. Таким чином, розуміння індустрії гостинності як гнучкого та багатокомпонентного механізму є фундаментом для подальшого дослідження її життєстійкості в умовах екстремальних викликів воєнного часу.

1.2. Специфіка управління підприємствами гостинності в умовах непередбачуваності та безпекових ризиків

У сучасних реаліях критичним пріоритетом для суб’єктів гостинності стає оптимізація управлінських систем з метою відновлення та зміцнення їхньої конкурентоспроможності. Економічна дестабілізація, спричинена військовою агресією, суттєво підірвала ринкові позиції вітчизняних підприємств. За таких умов життєздатність бізнесу залежить від оперативності реагування на виклики середовища та раціоналізації використання всього ресурсового потенціалу, включно з нематеріальними активами [18].

Аналізуючи раптові ризики та загрози безпеці для вітчизняних підприємств обслуговування, слід брати до уваги такі чинники, як пошкодження інфраструктурних об'єктів, зупинка або втрата контролю над бізнесом на тимчасово окупованих землях, вихід із міжнародного ринку, відтік кваліфікованих кадрів через вимушений переїзд чи мобілізаційні процеси. Також негативно впливає зменшення кількості клієнтів, вимушена зміна профілю діяльності закладів (наприклад, їх перехід у статус військових шпиталів чи прихистків), дефіцит інвестиційних вливань та загальне уповільнення фінансової активності в готельному секторі. Рекомендується окремо досліджувати ці негативні чинники, оскільки вони суттєво гальмують розвиток ринку.

Готельна та ресторанна сфери тісно пов'язані між собою, об’єднуючи роботу лінійного персоналу, менеджерів та суміжних фахівців, які щодня забезпечують операційні процеси, взаємодіють із гостями, працюють із постачальниками сировини та відповідають за технологічну й фінансову складову бізнесу.

Ключовим елементом управління є вибір правильного підходу до ведення бізнесу. Наука виділяє кілька класичних управлінських концепцій: процесну, системну, ситуаційну та особистісну. Проте для такої складної та динамічної галузі, як індустрія гостинності, нещодавно сформувався новий напрям — практичний підхід до менеджменту готелів та ресторанів.

Суть практичного підходу полягає у послідовному виконанні керівником своїх безпосередніх обов'язків, де він одночасно контролює і стратегічні завдання, і щоденну роботу закладу. На готельно-ресторанну справу в Україні та світі тисне багато зовнішніх факторів серед яких рівень політичної стабільності, корупційні ризики, якість та доступність підготовки майбутніх фахівців, а також професіоналізм наявних працівників. Крім того, фінансова ефективність цього бізнесу сильно залежить від коливань валютних курсів, рівня інфляції, інвестиційного клімату, податкового навантаження, рівня заробітної плати та реальної купівельної спроможності громадян [19].

Хоча менеджмент готелю чи ресторану має багато спільного з керівництвом будь-яким іншим підприємством, тут є свої унікальні особливості, які вимагають від керівника особливих умінь та досвіду. Головна специфіка полягає в тому, що управління в нашій галузі тримається на постійній взаємодії з людьми. Це охоплює роботу з командою, операційне керівництво, маркетинг, просування послуг, фінансовий контроль та сервісне обслуговування гостей. Оскільки готельний та ресторанний бізнес повністю орієнтований на людей, топ-менеджери повинні володіти розвиненими навичками міжособистісного спілкування, вміти швидко розв'язувати конфлікти, ефективно підбирати, навчати та мотивувати команду. Керівники мають жорстко контролювати витрати, планувати прибутки, складати бюджети та прогнози, а також чітко знати й виконувати всі вимоги чинного законодавства. Окрім цих базових речей, існує ще ціла низка факторів, які прямо впливають на менеджмент конкретного закладу, залежно від його типу, розміру та локації (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика особливостей управління в готельному та ресторанному бізнесі

Підприємства готельного бізнесу	Підприємства ресторанного бізнесу
Безперервність роботи	Високий рівень взаємодії із клієнтами
Високий рівень персоніфікації	Швидкий темп роботи
Вплив людського фактору	Складність управління персоналом
Важливість першого враження	Управління запасами
Сезонність	Маркетинг
Конкуренція	Фінансовий менеджмент
Залежність від зовнішніх факторів	
Необхідність дотримання норм і правил	Контроль якості
Складність управління персоналом	
Необхідність постійного вдосконалення	

*Джерело: [20]

Підприємства сфери обслуговування в Україні під час війни визначається певними особливостями функціонування:

– збільшенням попиту на готельні послуги. Воєнні дії провокують масштабні міграційні процеси та зумовлюють необхідність екстреної евакуації населення з небезпечних регіонів. Це сприяє зростанню попиту на готельні послуги;

– розвитком туризму у внутрішньому сегменті. Оскільки під час війни продовжують функціонувати туристичні агентства і туристичні компанії, значна частина населення обирає внутрішні туристичні напрями, що збільшує попит на готельні послуги у великих містах;

– реструктуризацією готельно-ресторанного бізнесу. Збройний конфлікт спричиняє кардинальну трансформацію географічної структури ринку та перегляд стратегічних пріоритетів розвитку готельної та ресторанної індустрії. У той час як заклади розміщення в південно-східних регіонах України стикаються з критичними деструктивними наслідками, готельно-ресторанний

сегмент у центральних та західних областях демонструє інтенсивне зростання попиту, зумовлене внутрішньою міграцією та релокацією бізнесу;

– зростанням конкуренції. Посилення конкурентного тиску, що супроводжує зростання ринкового попиту, стає драйвером позитивних трансформацій у галузі. Зокрема, готелі змушені адаптувати цінову політику, вдосконалювати якісні параметри обслуговування та розширювати сервісну пропозицію задля утримання власних ринкових позицій;

– запровадженням нових маркетингових стратегій. Війна вимагає від закладів сфери обслуговування запровадження нових маркетингових стратегій, таких як спеціальні пропозиції для військовослужбовців чи програми залучення клієнтів з інших країн;

– вирішенням проблем безпеки. В умовах воєнного стану питання безпеки як для відвідувачів, так і для персоналу готельно-ресторанних комплексів виходить на перший план. Зараз критично важливо організувати максимально захищені умови для перебування людей та суворо виконувати всі встановлені правила й протоколи безпеки. [21].

В умовах правового режиму воєнного стану специфіка управління суб’єктами гостинності полягає в інтеграції безпекових протоколів у загальну стратегію економічного розвитку. Ризики, притаманні сучасному безпековому ландшафту, вимагають від менеджменту розробки комплексних адаптивних механізмів, які б гарантували фізичну безпеку туристів та забезпечували стабільне функціонування підприємства попри високий рівень непередбачуваності середовища:

1. Безпека туристів: Будь-які небезпеки, пов'язані з бойовими діями, ракетними обстрілами чи спалахами насильства, несуть пряму загрозу для людей. Це може закінчитися пораненнями, шкодою для здоров'я чи втратою особистого майна. Оскільки кризові ситуації зазвичай виникають зненацька, готелям украй важливо мати чіткий план евакуації та вчасно інформувати своїх клієнтів.

2. Зниження туристичного попиту: Негативні події через війну сильно тиснуть на психологічний стан людей. Постійний страх і невпевненість відбивають будь-яке бажання подорожувати до небезпечних регіонів, що призводить до порожніх номерів у готелях і серйозних фінансових збитків для бізнесу.

3. Втрата популярності дестинацій: Військовий стан руйнує репутацію країни або окремих її регіонів як привабливих туристичних локацій. Коли в новинах постійно говорять про небезпеку, у людей формується негативне сприйняття території, через що туристична привабливість регіону практично зникає.

4. Удар по економіці галузі: Проблеми, викликані війною, загрожують фінансовій стабільності компаній. Зменшення кількості гостей та падіння доходів готелів і ресторанів можуть мати дуже важкі наслідки для всього сектору. Заклади зазнають грошових втрат, втрачають внутрішні інвестиції, а іноземні інвестори взагалі відмовляються вкладати кошти у нестабільні ринки.

5. Скорочення робочих місць: Через те, що людей приїжджає менше, а грошей у бізнесу бракує, компаніям доводиться закриватися або зменшувати штат. Це посилює проблему безробіття та сильно б'є по загальній економічній активності в постраждалих районах.

6. Руйнування інфраструктурних об'єктів: Бойові дії призводять до фізичного знищення або пошкодження доріг, залізничних вокзалів, аеропортів та самих будівель готелів. Через це мандрівники просто не можуть дістатися до потрібного місця чи отримати якісний сервіс, а рейси та потяги постійно затримуються через безпекові ризики.

Загалом, ризики в індустрії гостинності в умовах воєнного стану мають серйозний вплив на безпеку туристів та економічну стійкість галузі [22, с. 146]. У таких умовах дуже важливо виділити головні фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на діяльність готелів та ресторанів. Саме від них залежить, чи зможе бізнес залишатися конкурентним і як він впорається з усіма викликами та наслідками війни. (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Чинники впливу на стійкість підприємств індустрії гостинності в Україні

Чинник	Характеристика
Захист персоналу та клієнтів	Ризики отримання великих штрафів за порушення правил безпеки змушують заклади витрачати додаткові кошти на захисні заходи: наймати приватну охорону, закуповувати обладнання для укриттів та постійно тренувати команду, як діяти під час тривог.
Реабілітація бренду	Повернення довіри гостей після будь-яких кризових ситуацій через війну потребує серйозних вкладень у рекламу, маркетинг та PR-кампанії. Це необхідно для відновлення доброго імені закладу та залучення нових відвідувачів.
Державна підтримка	Така підтримка передбачає надання допомоги та стимулів у вигляд різних пільг, субсидіїй чи фінансових стимулів від влади, які допомагають вижити й залишатися стабільними
Фінансова криза та падіння доходів	Криза в економіці, падіння реальних доходів населення та знецінення грошей сильно б'ють по касі компаній, через що керівникам доводиться терміново шукати шляхи для жорсткої економити. У таких умовах закладам потрібно постійно стежити за фінансовими трендами на ринку, розробляти антикризові плани для зниження витрат і переналаштовувати щоденні робочі процеси
Енергетична криза	Відключення електроенергії та перебої зі світлом змушують заклади на якийсь час зупиняти роботу, впроваджуючи альтернативні джерела (генератори, екофлоу), хоча це суттєво здорожчує витрати й не завжди є надійним вирішенням проблеми.
Зменшення кількості відвідувачів	Через те, що кількість мандрівників сильно впала, номери в готелях та столики в ресторанах часто залишаються напівпорожніми, що ставить під загрозу його загальну фінансову стабільність
Трансформація запитів клієнтів	Закладам доводиться підлаштовуватися під нові психологічні потреби людей, інвестуючи у технології, які гарантують безпеку, комфорт, тишу та швидке виконання замовлень відповідно до воєнних реалій
Оновлення законодавства	Зміни залежать не лише від нових податків чи законів, а й від фінансових лімітів, під які бізнес змушений адаптувати свої плани та бюджети
Логістичні труднощі та дефіцит продуктів	Через подібні ліміти закладам стає набагато важче діставати потрібні продукти та сировину. Як результат, постачальники одразу піднімають вартість на товари і на їх доставку, що в кінцевому підсумку призводить до суттєвого зростання операційних витрат підприємства
Руйнування та пошкодження приміщень та будівель	Пошкодження готельних та ресторанних будівель внаслідок війни призводить до серйозних витрат на їх відновлення та ремонт, що має вплив на фінансову стійкість та ліквідність підприємства

*Джерело: [23]

Взаємозв’язок між чинниками впливу на стійкість та специфікою управління підприємствами гостинності виявляється через необхідність повної трансформації класичних управлінських моделей у гнучкі адаптивні системи. Зовнішні фактори, насамперед безпекові ризики та економічна нестабільність,

диктують перехід від стратегічного планування на довгострокову перспективу до сценаріїв швидкого реагування, де кожне управлінське рішення проходить через призму мінімізації загроз для життя персоналу та гостей. Це безпосередньо змінює структурно-функціональну модель управління, де пріоритетним стає не лише отримання прибутку, а й формування ресурсної автономності, що включає енергонезалежність, цифровізацію процесів для віддаленої координації та створення психологічно безпечного середовища.

У таких умовах чинники стійкості, як-от репутаційний капітал та лояльність персоналу, стають фундаментом для прийняття рішень, оскільки в моменти критичної непередбачуваності ефективність управління залежить від горизонтальних зв'язків у команді та здатності лідера делегувати повноваження. Таким чином, специфіка управління стає прямою відповіддю на агресивні чинники середовища, перетворюючи менеджмент на процес постійної мобілізації ресурсів, де безпековий компонент інтегрується у кожен операційний цикл – від закупівлі продуктів до маркетингової комунікації, що зрештою визначає спроможність підприємства не просто функціонувати, а й зберігати конкурентні позиції в кризовий період.

Для об'єктивної оцінки стійкості підприємств сфери гостинності в умовах воєнного стану доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує класичні методи фінансового аналізу із сучасними інструментами сценарного моделювання та стрес-тестування. Це дозволяє не лише констатувати поточний стан суб'єкта господарювання, а й спрогнозувати його адаптивні можливості в умовах критичних безпекових ризиків

Критична непередбачуваність зовнішнього середовища докорінно змінює систему менеджменту, перетворюючи її на процес безперервної адаптації. Основним акцентом управлінської діяльності стає не традиційна максимізація прибутку, а забезпечення стратегічної життєстійкості через інтеграцію безпекових протоколів у всі операційні цикли бізнесу.

Управлінська архітектура за таких умов трансформується у гнучку модель, де ефективність визначається не лише стабільністю показників, а й здатністю до

швидкого сценарного планування, ресурсної автономізації та збереження кадрового потенціалу. Впровадження динамічного менеджменту дозволяє підприємству миттєво перемикатися між різними режимами роботи залежно від інтенсивності зовнішніх загроз. Це передбачає створення децентралізованої системи прийняття рішень, де лінійні керівники мають достатньо повноважень для оперативного реагування на місцях, що критично важливо в умовах розірваних логістичних ланцюгів або енергетичної нестабільності.

Застосування комплексного інструментарію оцінки, від класичного фінансового аналізу до сучасних методів стрес-тестування бізнес-процесів, дозволяє менеджменту не лише ідентифікувати критичні точки вразливості, а й формувати дієві механізми антикризового реагування.

Зрештою, успішність управління в умовах безпекових ризиків залежить від гармонійного поєднання технологічних інновацій, високого рівня соціальної відповідальності та здатності до оперативної адаптації бізнес-моделі відповідно до динамічних змін геополітичної та економічної ситуації. Соціальний вектор стає визначальним: турбота про безпеку та психологічний стан персоналу безпосередньо конвертується у якість сервісу та лояльність клієнтів, які в кризові часи шукають не лише послугу, а й відчуття захищеності.

Така трансформація створює підґрунтя для перетворення індустрії гостинності з об’єкта впливу кризи на активного суб’єкта післявоєнного відновлення національної економіки. Оновлена сервісна модель, що базується на цифровізації та високій ефективності ресурсів, стане драйвером залучення інвестицій та відновлення туристичної привабливості регіонів. Підприємства, що зуміли адаптуватися сьогодні, сформують новий стандарт української гостинності –технологічної, безпечної та емоційно глибокої, що відповідатиме найвищим світовим вимогам.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

2.1. Тенденції ринку готельних та ресторанних послуг

Сучасний ринок готельних та ресторанних послуг перебуває на етапі фундаментальної трансформації, що зумовлена поєднанням глобальних технологічних інновацій та кардинальних змін у споживчій поведінці. Аналіз поточних тенденцій дозволяє визначити індустрію гостинності як одну з найбільш динамічних, проте вразливих сфер економіки, чий розвиток сьогодні диктується необхідністю пошуку балансу між персоналізацією сервісу та масовою цифровізацією бізнес-процесів.

Одним із найбільш об’єктивних методів оцінки реального стану та життєстійкості індустрії гостинності є аналіз тенденцій податкових надходжень, оскільки податкова динаміка відображає фактичну адаптацію бізнесу до кризових умов. Податкові надходження від суб'єктів індустрії гостинності в умовах воєнного стану виступають не лише джерелом наповнення бюджету, а й ключовим індикатором економічної стійкості галузі та її адаптаційного потенціалу. Аналіз показників дозволяє відстежити траєкторію відновлення ринку після початкових шоків, виявити вектори територіального зміщення бізнес-активності з південно-східних до західних та центральних регіонів, а також оцінити роль готельно-ресторанного сектору у забезпеченні фінансової стабільності держави.

Попри глибоку дестабілізацію економічних процесів, руйнування логістичних ланцюгів та втрату частини активів на окупованих територіях, динаміка податкових виплат підтверджує поступове відновлення діяльності (Рис. 2.1).

Аналіз даних дозволяє констатувати стійку тенденцію до зростання обсягів податкових виплат, що є прямим підтвердженням високої адаптивності та інституційної стійкості індустрії гостинності в умовах воєнного стану.

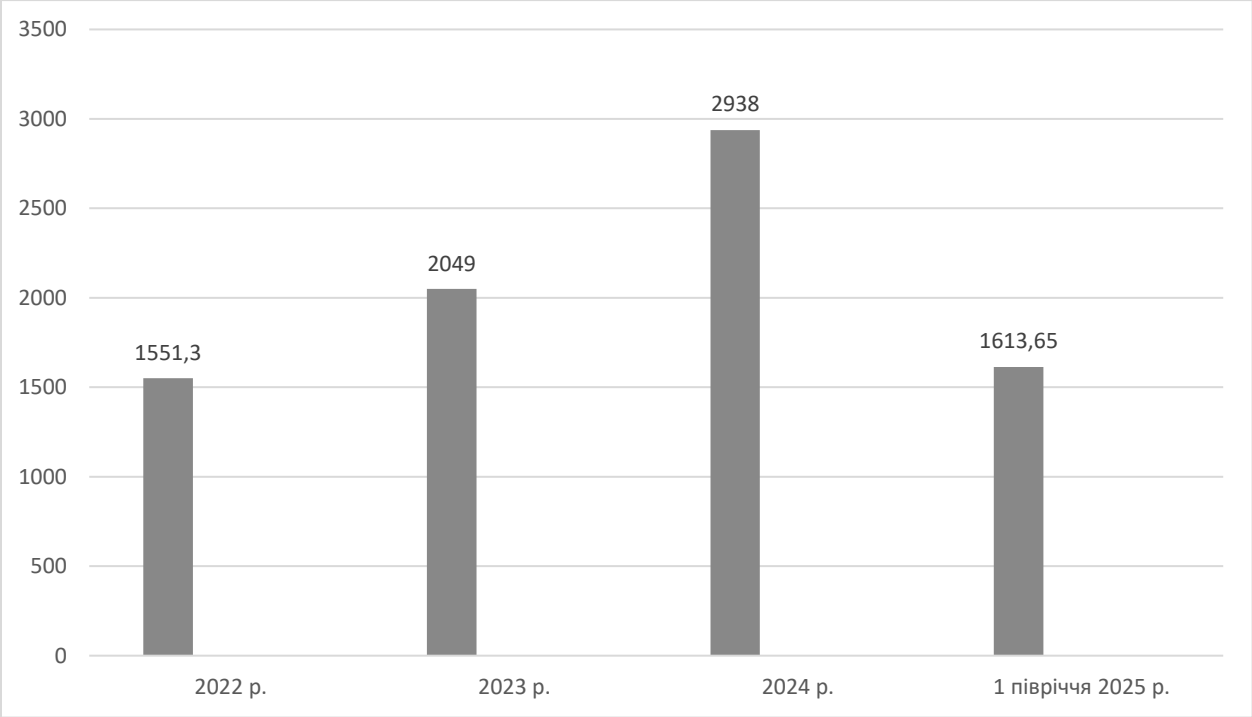


Рис. 2.1. Тенденції податкових надходжень від індустрії гостинності в Україні, млн грн

*Джерело: сформовано за даними [24]

Початковий показник у 1551,3 млн грн у 2022 році відображає фазу глибокої адаптації та стабілізації ринку, тоді як уже у 2023 році спостерігається динамічне піднесення до 2049 млн грн, що свідчить про відновлення операційних циклів та успішну релокацію частини бізнесу в безпечніші регіони. Найбільш виражений стрибок активності зафіксовано у 2024 році, коли надходження сягнули пікового значення у 2938 млн грн, демонструючи майже півторакратне зростання порівняно з початком аналізованого періоду, що вказує на вихід галузі на новий рівень. Показники за перше півріччя 2025 року, які вже становлять 1613,65 млн грн, дають підстави для оптимістичного прогнозу щодо подальшого нарощування бюджетних надходжень, оскільки з урахуванням фактору сезонності підсумковий річний результат має всі шанси перевищити попередні показники. Така позитивна спрямованість вектора податкової динаміки підкреслює, що попри безпекові виклики, підприємства готельно-ресторанного бізнесу змогли успішно трансформувати свою управлінську структуру та

забезпечити стабільне функціонування, ставши вагомим складником економічної стійкості держави.

Географічний розподіл податкових відрахувань від підприємств індустрії гостинності в межах України характеризується неоднорідністю. Подібний дисбаланс безпосередньо відображає рівень воєнних ризиків у конкретних регіонах та інтенсивність локальної господарської діяльності (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Регіональна динаміка податкових надходжень від сфери гостинності в Україні, млн грн

Області	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/ 2023 року, %
Вінницька	23,90	29,90	41,30	138,13
Волинська	11,80	15,90	24,30	152,83
Дніпропетровська	69,50	98,10	128,80	131,29
Донецька	18,80	8,80	14,50	164,77
Житомирська	9,00	14,50	20,80	143,45
Закарпатська	72,40	94,20	130,40	138,43
Запорізька	26,20	15,20	25,80	169,74
Івано-Франківська	159,70	138,80	248,50	179,03
Київська	163,90	239,00	284,10	118,87
Кіровоградська	10,90	15,80	22,40	141,77
Луганська	1,90	0,50	0,20	40,00
Львівська	273,80	345,50	440,00	127,35
Миколаївська	14,30	21,70	25,60	117,97
Одеська	87,60	98,80	160,50	162,45
Полтавська	34,60	45,40	65,10	143,39
Рівненська	14,10	20,10	31,50	156,72
Сумська	7,30	9,80	14,10	143,88
Тернопільська	15,10	19,60	27,50	140,31
Харківська	38,90	49,60	47,70	96,17
Херсонська	10,40	1,70	3,00	176,47
Хмельницька	22,60	31,20	41,20	132,05
Черкаська	17,40	20,70	34,20	165,22
Чернівецька	20,70	28,80	39,10	135,76
Чернігівська	11,30	10,80	16,20	150,00
м.Київ	415,20	499,30	982,00	196,68

*Джерело: сформовано за даними [24]

Аналіз даних таблиці вказують на глибоку регіональну диференціацію ринку гостинності України у 2022–2024 роках, яка безпосередньо відповідає

безпековій ситуації та міграційним процесам. Найвищі абсолютні показники демонструють м. Київ (982,0 млн грн у 2024 р.), Львівська (440,0 млн грн) та Івано-Франківська (248,5 млн грн) області. Київ продемонстрував майже двократне зростання у 2024 році порівняно з 2023-м (196,68%), що свідчить про відновлення ділової активності та статусу головного хаба країни. Стабільний позитивний тренд у Закарпатській, Львівській та Івано-Франківській областях підтверджує переорієнтацію внутрішнього туризму та релокацію бізнесу в умовно безпечні регіони. Зокрема, Івано-Франківщина показала значний приріст у 179,03% у 2024 році. Найскладніша ситуація спостерігається в областях, що перебувають у зоні активних бойових дій або під окупацією. Луганська область демонструє падіння до критичного мінімуму (0,20 млн грн у 2024 р.), що складає лише 40% від попереднього року. Херсонська та Донецька області, попри незначне відновлення у 2024 році порівняно з провальним 2023-м, все ще залишаються далеко позаду довоєнних рівнів. Натомість Дніпропетровська та Одеська області демонструють впевнене зростання (понад 130% та 160% відповідно), адаптуючись до нових умов логістики та попиту. Податкова база зміщується до центру та заходу країни, а загальне зростання відсоткових показників у 2024 році майже по всіх регіонах (окрім Луганщини та Харківщини) свідчить про адаптацію менеджменту до умов непередбачуваності галузі.

Поряд із загальнодержавними податками, вагомим складником галузі є туристичний збір. Його дослідження дозволяє деталізувати аналіз, змістивши акцент з економічних результатів діяльності підприємств на кількісні та якісні характеристики завантаженості готельного фонду (Рис. 2.2).

Аналіз представлених даних свідчить про глибоку структурну та географічну трансформацію індустрії гостинності України, де загальний обсяг надходжень туристичного збору продемонстрував вражаючу траєкторію відновлення від шокового падіння до рекордних показників. Найбільш показовим є той факт, що за підсумками 2024 року податковий показник у 273,1 млн грн на 16% перевищив довоєнний рівень, що свідчить не про класичне туристичне відродження, а про функціональне переформатування готельного

фонду, який став критично важливою інфраструктурою для тривалого перебування внутрішньо переміщених осіб, міжнародних делегацій та релокованого бізнесу.



Рис. 2.2. Динаміка надходжень туристичного збору, млн грн

Якщо у 2021 році ринок базувався на збалансованому розподілі між регіонами з вагомою часткою Півдня та Сходу, то воєнний стан спричинив зміну, зокрема частка західних областей у структурі збору зросла вдвічі, досягнувши домінуючих 46% у 2024 році. Водночас Схід та Південь суттєво втратили свої позиції через прямі безпекові ризики, тоді як Центральний регіон зміцнив свій статус як вузол ділової та міграційної активності. Таким чином, сучасний зміна туристичного збору відображає нову карту економічної активності країни, де адаптивність менеджменту в умовно безпечних регіонах дозволила не лише компенсувати втрати галузі, а й вивести обсяг податкових надходжень на принципово новий рівень.

Прямий і визначальний вплив на податкові надходження у сфері індустрії гостинності має кількісний склад платників податків, оскільки саме цей показник відображає реальний рівень економічної активності та ступінь залучення бізнесу до формування державних фінансових ресурсів. Кількість активних суб’єктів господарювання слугує індикатором успішності галузі: її зростання свідчить про

інвестиційну привабливість, тоді як скорочення є маркером глибокої системної кризи.

В умовах повномасштабної війни в Україні спостерігалося різке зниження кількості активних суб’єктів господарювання у сфері гостинності усіх форм власності. Ця деструктивна тенденція була зумовлена комплексом чинників: фізичним руйнуванням інфраструктури, окупацією територій, втратою логістичних зв'язків та критичним скороченням платоспроможного попиту. Окрім прямої зупинки діяльності підприємств у зонах бойових дій, відбулося також «заморожування» бізнесу в тилових регіонах через високу невизначеність та неможливість операційного планування. (Рис.2.3).

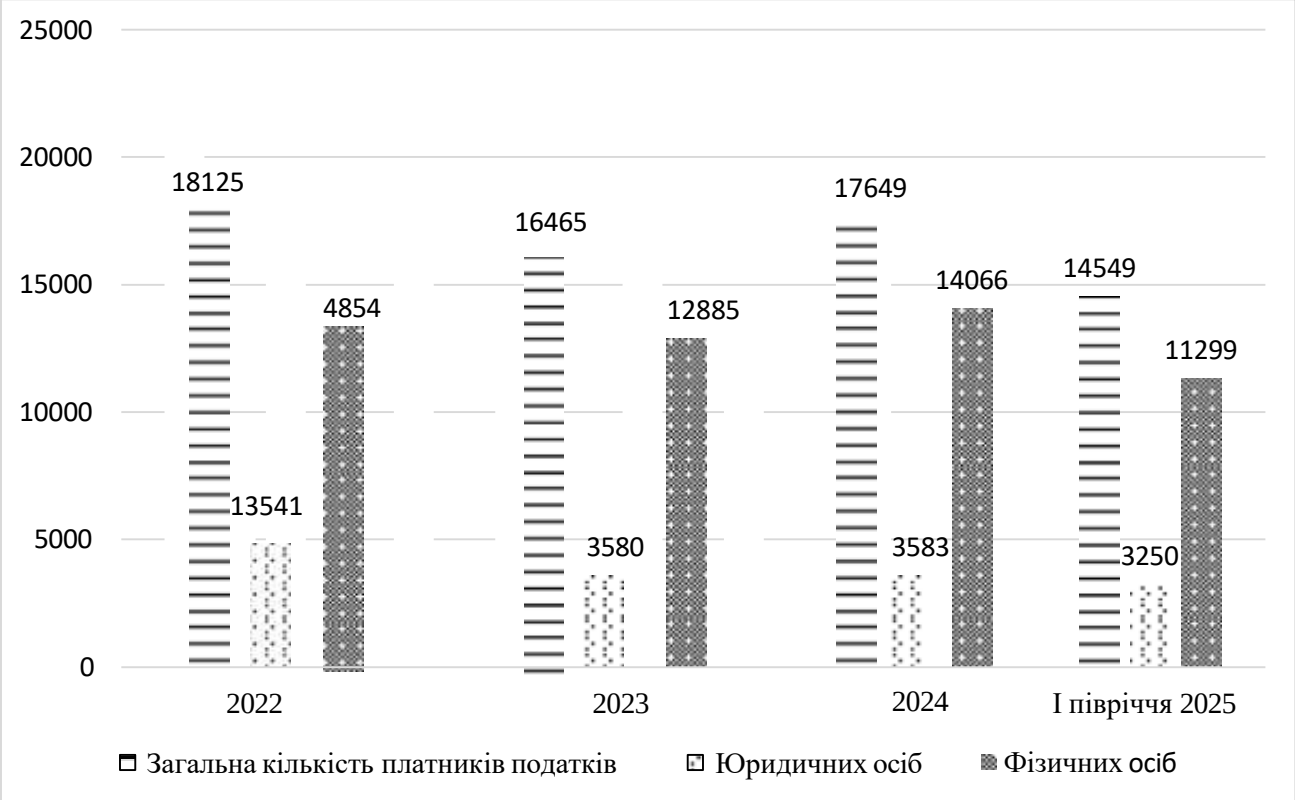


Рис. 2.3 Динаміка кількості платників податків у сфері індустрії гостинності України, осіб

*Джерело: сформовано за даними [24]

Аналіз рис. 2.3 демонструє процеси адаптації бізнесу до воєнних реалій, де загальна кількість платників податків після початкового спаду у 2022 році (18125 осіб) почала демонструвати впевнене відновлення, досягнувши у 2024 році позначки 17649 осіб. Якщо кількість юридичних осіб демонструє відносну

стабільність із незначним коливанням (від 3541 у 2022 р. до 3583 у 2024 р.), то основний вектор відновлення припадає на фізичних осіб-підприємців. Зростання кількості ФОП з 13541 у 2022 році до 14066 у 2024 році свідчить про високу мобільність малого бізнесу та його здатність швидше пристосовуватися до змінних умов, зокрема через механізми релокації та відкриття нових мікропідприємств у безпечніших регіонах. Дані за перше півріччя 2025 року (загалом 14549 платників) вказують на збереження позитивної динаміки, при цьому частка фізичних осіб (11299) продовжує домінувати в кількісному вимірі ринку. Така тенденція підтверджує, що індустрія гостинності в Україні поступово трансформується у бік більшої гнучкості, де саме індивідуальне підприємництво стає фундаментом для виживання галузі. Водночас стійкість сегмента юридичних осіб, попри безпекові ризики, вказує на збереження основи великого та середнього готельного бізнесу, що є критично важливим для довгострокової стабільності сектору.

Взаємозв'язок між кількістю платників податків та чисельністю ресторанних закладів в Україні у воєнний період відображає глибоку трансформацію ринкової структури (Рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка зміни кількості ресторанних закладів України за період війни (з 12.2021 по 04.2024 рр.)

*Джерело: [25]

Початкова фаза повномасштабного вторгнення зумовила різке скорочення мережі закладів ресторанного господарства, що було спричинено не лише фізичним руйнуванням об’єктів, а й розривом логістичних ланцюгів та масовою міграцією персоналу й клієнтів.

Аналіз представлених даних у поєднанні з динамікою податкових надходжень дозволяє виявити глибоку структурну перебудову ресторанного ринку України під впливом воєнних чинників. Статистика демонструє чітку диспропорцію галузі: у той час як сегменти з високим середнім чеком та складною логістикою, такі як бари, кондитерські та класичні ресторани, зазнали суттєвого скорочення (від -17% до -35%), формати швидкого обслуговування продемонстрували знчне зростання. Зокрема, збільшення кількості кав'ярень на 35% та фастфудів на 15% свідчить про адаптацію бізнесу до умов енергетичної нестабільності, оскільки саме ці мікроформати є найбільш мобільними та найменш енергозатратними. Цей процес безпосередньо пов’язаний з раніше проаналізованим зростанням чисельності платників податків серед фізичних осіб-підприємців, що підтверджує тезу про зміщення ринкового центру ваги від великих інвестиційних проектів до малого, гнучкого бізнесу.

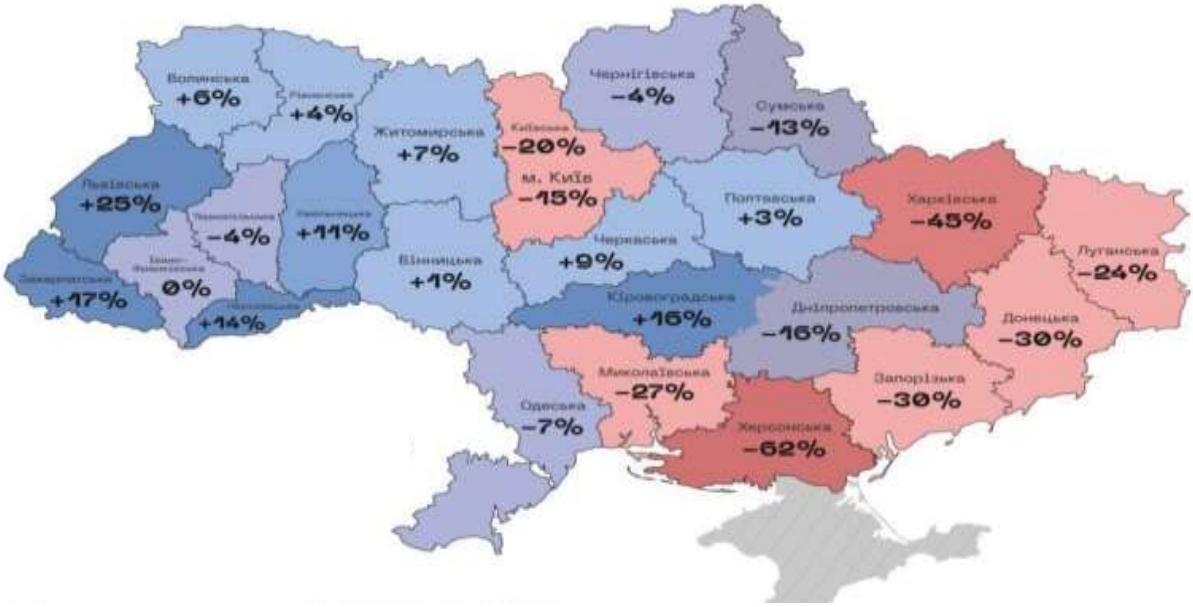


Рис. 2.5. Динаміка відвідуванності та оплати послуг кафе, барів та ресторанів у 2023-2024 роках

*Джерело: [25]

Аналітика Poster свідчить, що динаміка трансакцій у закладах кафе, барів та ресторанів перебуває у прямій залежності від безпекового ландшафту та міграційних процесів, що чітко візуалізовано на наданій карті. Найвищі показники активності та приросту відвідуваності зосереджені в західних областях, де Львівська (+25%), Закарпатська (+17%) та Івано-Франківська області демонструють позитивне сальдо трансакцій завдяки концентрації внутрішньо переміщених осіб та відносній стабільності інфраструктури. Натомість прифронтові регіони, зокрема Херсонська (-62%) та Харківська (-45%) області, демонструють критичне падіння кількості чеків, що зумовлено постійною загрозою обстрілів та значним відтоком платоспроможного населення.

Важливою особливістю 2024 року стало поступове відновлення активності в центральних регіонах, таких як Кіровоградська (+16%) та Черкаська (+9%) області, що вказує на формування нових логістичних та соціальних вузлів. Київ та область (-15% та -20% відповідно) все ще демонструють від'ємну динаміку порівняно з довоєнним періодом, проте за даними Poster, саме тут фіксується найвищий середній чек, що дозволяє закладам зберігати високу податкову віддачу навіть при меншій кількості трансакцій.

Аналіз тенденцій ринку готельних та ресторанних послуг в умовах воєнного стану дозволяє констатувати глибоку структурно-функціональну трансформацію галузі, яка виявила неочікувано високий рівень інституційної стійкості. Ключовою особливістю досліджуваного періоду стала радикальна географічна зміна ринку, що виявилася у зміщенні центру та споживчої активності до західних і центральних регіонів України, які перетворилися на стратегічні хаби для внутрішньої міграції та релокованого бізнесу. Попри суттєве скорочення кількості традиційних ресторанів та барів, галузь продемонструвала позитивну динаміку податкових надходжень, що стало можливим завдяки адаптивності мікробізнесу, зокрема стрімкому розвитку сегментів кав'ярень та фастфудів. Зростання частки фізичних осіб-підприємців у загальній структурі платників податків свідчить про перехід ринку до більш

гнучких, мобільних та енергонезалежних операційних моделей, здатних ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності. Водночас аналіз динаміки оплати послуг та туристичного збору підтверджує зміну цільового призначення засобів розміщення: від об'єктів рекреації до критично важливої інфраструктури проживання. Таким чином, сучасний стан ринку гостинності визначається не лише безпековими ризиками, а й здатністю менеджменту до швидкого переформатування управлінської архітектури, що забезпечило не тільки виживання сектору, а й підвищення його продуктивності порівняно з довоєнним рівнем. Це створює надійне підґрунтя для подальшого відновлення галузі на засадах цифровізації, прозорості та орієнтації на нові запити внутрішнього ринку.

2.2. Оцінка наслідків війни для національного ринку гостинності

В умовах воєнної нестабільності та економічних розривів інфляція стає ключовим індикатором, що визначає вектор трансформації індустрії гостинності. Оскільки цей сектор критично залежить від платоспроможності клієнтів та операційних витрат, будь-які цінові коливання миттєво позначаються на його життєздатності та стратегічному плануванні. Аналіз динаміки індексу споживчих цін в Україні свідчить про значні відхилення упродовж останніх років (Рис. 2.6).

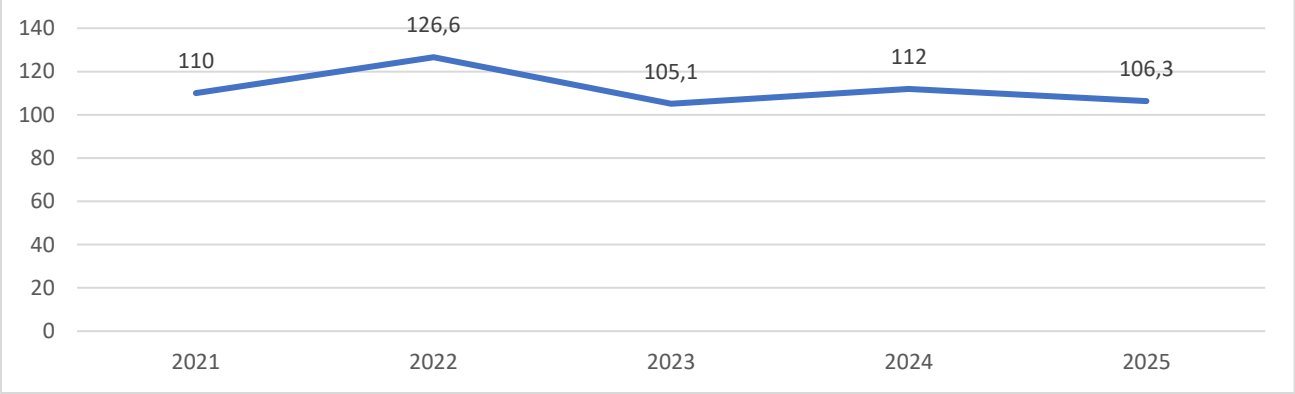


Рис. 2.6. Динаміка індексу споживчих цін в Україні як індикатор економічної нестабільності

Джерело: сформовано за даними [26]

Динаміка інфляційних процесів у період 2021–2025 років виступає ключовим чинником трансформації бізнес-моделей у сфері гостинності. Висока інтенсивність цінових коливань, особливо в останній роки, сформувала агресивне зовнішнє середовище, де зростання виробничих витрат випереджає темпи адаптації платоспроможного попиту. У таких умовах підприємства змушені оперативно корегувати цінову політику, аби компенсувати здорожчання енергоносіїв та продовольчої бази, що, попри прагнення до стабільності, створює загрозу для якості сервісу та довгострокової конкурентоспроможності закладів.

Індустрія гостинності є найбільш чутливою до будь-яких економічних трансформацій. В умовах воєнного стану, інфляційного тиску та енергетичних дефіцитів звичні моделі ведення бізнесу втрачають ефективність, що вимагає від підприємств пошуку інноваційних конкурентних переваг. Саме розробка нових стратегічних інструментів стає ключовим фактором адаптивності та запорукою ринкової стійкості у нестабільному середовищі. Процес формування конкурентних переваг базується на синергії зовнішнього середовища та внутрішніх спроможностей організації.

До переліку ключових макроекономічних викликів та деструктивних факторів, що зумовлюють нестабільність і безпосередньо детермінують операційну діяльність суб'єктів гостинності, належать такі [27]:

– Інфляційний тиск та девальваційні процеси. Стрімке знецінення національної валюти провокує зростання витратної частини бюджету підприємств і суттєво знижує реальну купівельну спроможність населення. Водночас падіння курсу гривні обмежує можливості компаній щодо закупівлі імпортних матеріально-технічних ресурсів, обладнання та інгредієнтів, що негативно позначається на якісних і вартісних параметрах сервісу.

– Трансформація структури споживчого попиту. На тлі падіння реальних доходів громадян спостерігається чітка переорієнтація клієнтів із преміального та високоцінового сегментів готельно-ресторанних послуг на більш доступні й бюджетні пропозиції.

– Деструкція інвестиційного середовища. Нестабільність фінансового клімату та обмеження припливу капіталу суттєво лімітують можливості підприємств щодо проведення модернізації матеріальної бази та розбудови сучасної інфраструктури.

– Кредитно-фінансові бар'єри. Ускладнення доступу до запозичених грошових ресурсів та жорсткі умови кредитування стають серйозною перешкодою для масштабування бізнесу й гальмують упровадження інноваційних рішень у сфері гостинності.

– Зовнішньоекономічні ризики. Глобальні фінансові кризи та логістичні збої у міжнародних ланцюгах постачання створюють додаткові перешкоди для стабільної роботи організацій, які мають високу залежність від імпортної сировини та потоків іноземних візитерів.

– Демографічні та міграційні зрушення. Масштабна трудова міграція та природне старіння населення призводять до виникнення гострого кадрового дефіциту, що суттєво ускладнює забезпечення підприємств кваліфікованими фахівцями. У масштабах галузі це призводить до системного браку професійних кадрів та змушує компанії збільшувати витрати на утримання та пошук персоналу.

– Інституційна невизначеність. Політичні та правові ризики заважають довгостроковому стратегічному плануванню, знижують рівень інвестиційної привабливості сектору та підривають довіру з боку потенційних інвесторів.

На мікроекономічному рівні в розрізі окремих суб'єктів господарювання фінансова дестабілізація проявляється через виникнення таких системних проблем [28]:

– Зростання собівартості сервісу.

– Необхідність ринкової переорієнтації.

– Кадровий дисбаланс та зниження мотивації.

– Обмеженість ресурсів малого та середнього бізнесу.

– Цифрова вразливість.

– Вразливість до форс-мажорних чинників.

– Загострення конкурентної боротьби.

Суттєвим деструктивним чинником, який тривалий час провокував стійкий кадровий дефіцит у галузі, виступало тривале зниження рівня матеріальної винагороди працівників, що бере свій початок від запровадження карантинних обмежень і значно поглибилося з вибухом повномасштабної війни. Менше з тим, упродовж 2024 року намітилися чіткі тенденції до стабілізації та поступового зростання фінансових показників. Аналітичні звіти свідчать, що на початку 2023 року усереднений заробіток в українському сегменті досліджуваної індустрії зафіксувався на позначці приблизно 13 423 грн, підтверджуючи перші ознаки реанімації ринку праці. Надалі, упродовж 2024 року, загальнонаціональний показник середньої оплати праці продемонстрував динаміку зростання, сягнувши 18 914 грн, що еквівалентно збільшенню на 23% порівняно з базовими результатами 2022 року. Зазначена трансформація безпосередньо зумовлена процесами адаптації суб'єктів господарювання до воєнних реалій. Значна частина власників бізнесу була змушена переглянути бюджети та підвищити тарифні ставки через критичний брак фахівців, викликаний мобілізаційними заходами та масштабними міграційними потоками кадрів за межі держави. Як наслідок, обсяг відкритих пропозицій від роботодавців збільшився на 21% відносно аналогічного часового відрізку 2022 року [29].

За умови формування позитивних тенденцій потенціал для стабілізації та подальшого розвитку кадрового сектору в індустрії гостинності оцінюється як досить вагомий. Зокрема, аналітичний моніторинг профільного вебресурсу Work.ua засвідчує, що середній рівень заробітної плати у межах категорій «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» на території України наразі фіксується на позначці 20 500 грн. Зазначене фінансове значення виступає медіанним показником, який було виведено на основі обробки та систематизації 25 198 актуальних пропозицій про працевлаштування, розміщених на згаданій електронній платформі упродовж фінального кварталу станом на грудень 2024 року. (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Посади в категорії «Готельно-ресторанний бізнес»

Посада	Зарплата	Зміна за рік	Посада	Зарплата	Зміна за рік
Бариста	17 500 грн	+17%	Кухар шаурми	19 000 грн.	+19%
Кухар	22 500 грн	+22%	Кондитер	20 500 грн.	+21%
Офіціант	20 000 грн	+29%	Банщик	23 500 грн	-6%
Працівник лінії роздачі	19 400 грн	+44%	Візовий менеджер	25 000 грн	–
Посудомийниця	13 500 грн	+23%	Швейцар	14 700 грн	+9%
Адміністратор ресторану	25 000 грн	+32%	Менеджер з бронювання	22 500 грн.	+22%
Покоївка	15 000 грн	+22%	Консьєрж	8 500 грн	-23%
Сушист	26 000 грн	+21%	Цукерник	20 000 грн	–
Технолог харчової промисловості	30 000 грн	+20%	Виробник напівфабрик атів	19 400 грн	14%
Хостес	18 500 грн	+18%	Мангальщик	25 000 грн	+19%
Піцайоло	21 500 грн	+23%	Аніматор	18 500 грн	+28%
Кальянщик	19 000 грн	+21%	Обвалювальник	24 000 грн	+21%
Сомельє	25 000	+6%			

*Джерело: [30]

Відновлення кадрового потенціалу в індустрії гостинності вимагає реалізації системних і комплексних підходів, орієнтованих на нейтралізацію ключових негативних явищ у цій галузі. Насамперед першочерговим завданням виступає мінімізація гострого браку фахівців, що стає можливим завдяки активному розгортанню моделей дуальної форми навчання, розширенню програм виробничої практики та стимулюванню інтересу молоді до здобуття профільної освіти у сервісному секторі. У цьому контексті закладам вищої та фахової передвищої освіти необхідно налагодити стратегічну взаємодію з профільними роботодавцями для спільного проектування освітніх програм, які б чітко відображали актуальні запити сучасного ринку праці.

Окремим вагомим вектором виступає безперервний професійний розвиток наявного персоналу через впровадження спеціалізованих тренінгових програм, передусім у сфері опанування цифрових систем управління, антикризового менеджменту та розвитку навичок крос-функціональної командної взаємодії [31]. Подібні кроки дозволять оперативно адаптувати кваліфікацію працівників

до мінливих ринкових умов, що є критично важливим у процесі масштабної цифровізації та діджиталізації сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

Додатковим серйозним бар'єром для галузі залишається низький рівень зацікавленості кадрів у професійній діяльності. Задля подолання цієї тенденції суб'єктам господарювання доцільно сфокусуватися на модернізації внутрішнього середовища компаній, формуванні гнучких інструментів матеріального стимулювання, розширенні пакетів корпоративних бонусів та забезпеченні прозорих траєкторій службового просування. Упровадження таких інструментів безпосередньо сприятиме капіталізації внутрішньої лояльності працівників до бренду роботодавця та стримуватиме процеси стихійної міграції фахівців.

Своєю чергою, мінімізація масштабів еміграції кваліфікованої робочої сили за межі держави досягається шляхом планомірного перегляду тарифних ставок у бік збільшення, гарантування можливостей для вертикального кар'єрного росту та оптимізації загальних стандартів організації праці. Ефективним доповненням до корпоративних зусиль має стати розробка цільових державних програм, спрямованих на стимулювання репатріації фахівців, які виїхали за кордон, та їхнього подальшого залучення до вітчизняного господарського комплексу [32].

Від початку повномасштабного вторгнення зафіксовано 453 пошкоджених російським агресором об’єктів туристичної інфраструктури, серед яких 140 готелів, 78 баз відпочинку, санаторії, табори. Станом на кінець 2025 року зафіксовано 453 пошкоджені об’єкти туристичної інфраструктури, серед яких 140 готелів, 78 баз відпочинку, санаторії, табори та інші об’єкти. найбільше постраждали туристичні об’єкти у Донецькій, Харківській, Миколаївській, Одеській та Херсонській областях. Через мінливість безпекової ситуації отримати остаточну й точну інформацію щодо обсягів руйнування чи матеріальних збитків вітчизняного готельного фонду на даний момент є неможливим [33].

Попри усі складнощі за підсумками 2024 року сукупний дохід найбільших гравців ресторанного та готельного бізнесу в Україні сягнув 28,22 млрд грн. Це на 10% більше, ніж роком раніше, про що свідчать дані Індексу Опендатабот [34].

До десятки лідерів увійшли шість мереж ресторанів. Серед них – два оператори готових страв і два готельних. абсолютним лідером ринку залишився McDonald’s Україна. Компанія не лише зберегла першу позицію, але й змогла суттєво наростити показники. Так, дохід мережі збільшився майже на третину – до 16,84 млрд грн. До того ж її прибуток зріс на 24% – до 1,59 млрд грн. Також компанія продовжує активно інвестувати в український ринок, відкривши 23 нових заклади і залучивши понад 3,2 млрд грн інвестицій після початку повномасштабного вторгнення. На другому місці розмістився новачок рейтингу – «Контракт Продрезерв 5» з Дніпровщини. Дохід компанії виріс у 1,5 раза і склав 4,44 млрд грн. Водночас прибуток зріс до 122,7 млн грн. Третю сходинку посіла компанія «Оперком», яка управляє мережею «Пузата Хата». Її дохід зріс у 1,5 раза – до 1,47 млрд грн. Проте фінансовий результат залишився негативним: 2024 рік було завершено зі збитком у 37,4 млн грн.

Досить показовим є той факт, що в першій десятці галузевих лідерів одразу три позиції займають підприємства, що працюють під єдиною франшизою KFC. Яскравим прикладом тут є компанія «Тесті Фуд», якій вдалося продемонструвати стійкість і втримати валовий дохід на високому рівні, що становить 1,03 млрд грн. Проте, попри стабільність обороту, операційна ефективність бізнесу зазнала серйозного удару: чистий прибуток компанії обвалився майже в шість разів порівняно з попередніми показниками (Рис. 2.7).

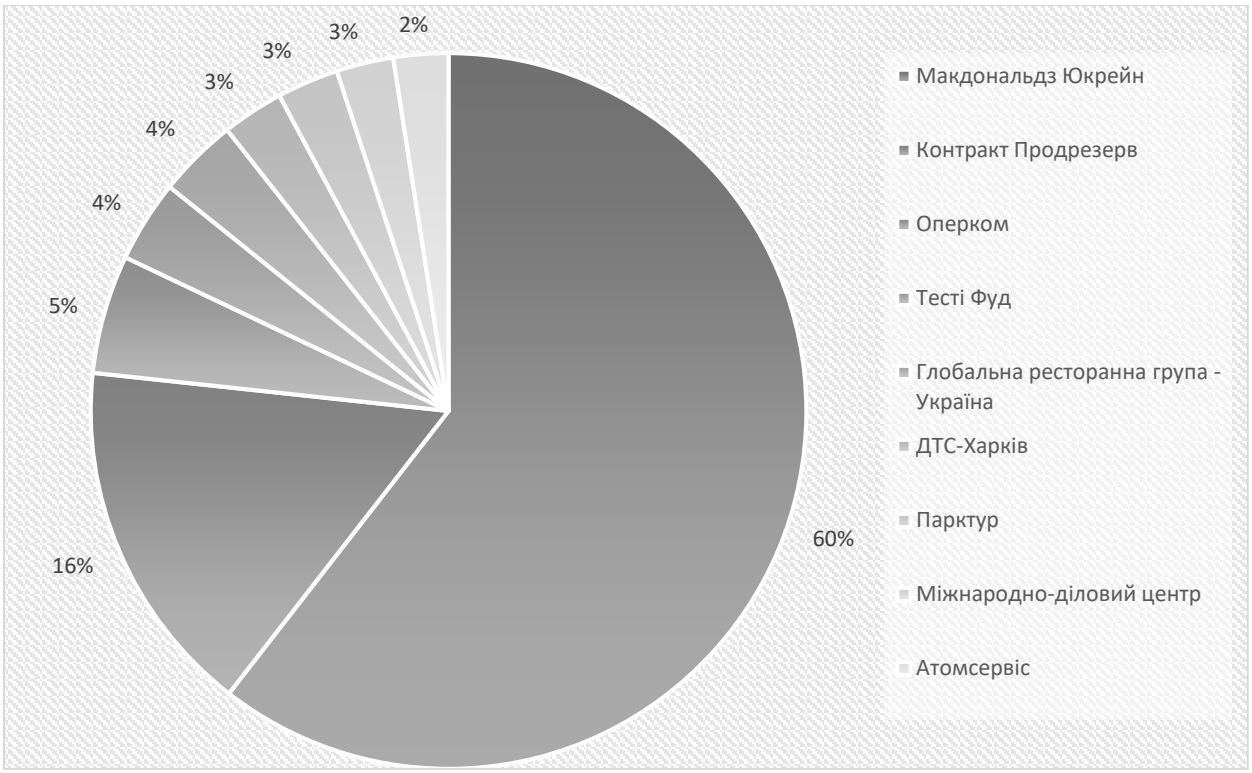


Рис. 2.7. Лідери у сфері готельно-ресторанного бізнесу у 2024 році

*Джерело: [35]

Сфера гостинності також продемонструвала неоднозначну динаміку, де основними гравцями стали оператор «Парктур», що представляє курортний комплекс Буковель, та Міжнародно-діловий центр, який керує готелем Hilton Kyiv. Обидві структури зафіксували впевнене зростання грошових надходжень – на 31% та 27% відповідно, що свідчить про пожвавлення попиту на преміальне проживання та відпочинок. Водночас реальний фінансовий успіх зміг закріпити лише «Парктур», який залишився у прибутковій зоні, хоча й зафіксував суттєве зниження маржинальності. Натомість київський Hilton, попри приріст виторгу, не зміг продемонструвати аналогічної позитивної динаміку у фінальному результаті. У переліку найвпливовіших компаній ринку є «Атомсервіс» та «Домінос Піцца Юкрейн», для яких 2024 рік став періодом серйозних випробувань та трансформацій. Становище «Атомсервісу» виявилося критичним, оскільки компанія зіткнулася з безпрецедентним скороченням масштабів діяльності, внаслідок чого її дохід обмілів у 7 разів. Своєю чергою, мережа «Домінос Піцца Юкрейн» демонструє парадоксальну ситуацію: компанії

вдається нарощувати обсяги виручки та залучати нових клієнтів, проте це зростання все ще не дозволяє вийти на беззбитковість, залишаючи оператора в зоні від’ємних фінансових результатів.

Аналіз наслідків повномасштабного вторгнення для національного ринку гостинності дозволяє зробити висновок, що галузь перебуває у стані глибокої трансформації, спричиненої поєднанням макроекономічної нестабільності та фізичних руйнувань інфраструктури. Ключовим детермінантом змін у досліджуваному періоді стали інтенсивні інфляційні процеси, які сформували агресивне зовнішнє середовище, де стрімке зростання операційних витрат на енергоносії та продовольчу базу випереджає темпи адаптації платоспроможного попиту. Це змушує підприємства постійно переглядати цінову політику, що в умовах зниження реальних доходів населення створює ризики для довгострокової конкурентоспроможності та якості сервісу.

Попри масштабні втрати туристичної інфраструктури, яка налічує сотні пошкоджених об'єктів у прифронтових та деокупованих регіонах, фінансові показники лідерів ринку демонструють дивовижну життєздатність. Водночас ринок демонструє виражену відмінність: з одного боку, системні оператори та глобальні франшизи демонструють стійкість і навіть зростання інвестицій, а з іншого – значна частина суб’єктів господарювання, включаючи преміальний сегмент та мережеві підприємства швидкого обслуговування, стикається зі стрімким падінням маржинальності або залишається у збитковій зоні. Таким чином, запорукою ринкової стійкості в умовах війни стає не лише здатність до фінансової маневреності, а й активне впровадження нових стратегічних інструментів управління, орієнтованих на внутрішній попит та оптимізацію витрат.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів та системи управління кадрами

В сучасних умовах традиційні моделі управління вичерпали свій ресурс, а поєднання критичного дефіциту кваліфікованої робочої сили та стрімкого зростання операційних витрат вимагає від менеджменту докорінного перегляду внутрішніх бізнес-процесів. На сучасному етапі вдосконалення діяльності має базуватися на інтенсивному використанні наявних ресурсів через поєднання автоматизації та інноваційного підходу до людського капіталу.

Запропонована на рис. 3.1 процесна модель базується на засадах сучасного менеджменту якості та демонструє послідовність безперервного управлінського циклу.



Рис. 3.1. Процесна модель управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності

*Джерело: [36]

Процесний підхід є ключовим інструментом підвищення ефективності в індустрії гостинності, оскільки він трансформує управління закладом. Замість контролю за окремими функціями, фокус зміщується на безперервний ланцюг взаємопов'язаних операцій, що дозволяє створювати максимальну цінність для споживача на кожному етапі надання послуг.

Використання цієї моделі дозволяє впорядкувати процес прийняття рішень, синхронізувати стратегічні завдання закладу гостинності з його щоденними операціями, а також впровадити уніфіковану методику вдосконалення діяльності. Ключовою особливістю моделі є її циклічність, що трактує оптимізацію не як епізодичну дію, а як перманентний процес, необхідний для раціонального використання ресурсів та стабілізації економічних показників.

Реалізація процесної моделі розпочинається з виокремлення стратегічно важливих операцій: від безпосереднього сервісу та приготування страв до управління кадрами й ресурсами. Окреслення точних меж цих процесів, їхніх учасників та взаємозв'язків є критично важливим для усунення функціональних накладок. Це структурує діяльність підприємства та робить систему управління більш зрозумілою і керованою.

Дана модель ілюструє механізм надання послуг як синергію споживчого досвіду, відкритих і прихованих операцій персоналу, а також систем підтримки. Впровадження такого підходу дозволяє синхронізувати внутрішні регламенти підприємства з емоційним сприйняттям сервісу клієнтом. У сфері гостинності це має стратегічне значення, оскільки цінність послуги формується не лише через технічну бездоганність операцій, а й через суб'єктивні враження гостя.

У структурі сервісної моделі дії клієнта визначають вектор його взаємодії з брендом. Контактна зона є ключовим індикатором якості, тоді як діяльність «бек-офісу» забезпечує необхідну підготовку та координацію сервісних циклів. Водночас підтримувальні процеси створюють необхідний фундамент, що гарантує стабільність та високу якість обслуговування впродовж тривалого часу.

Першочерговим кроком у реформуванні системи управління є перехід до концепції «цифрової стійкості», де цифровізація виступає не просто елементом престижу, а інструментом виживання.

Цифрова стійкість підприємства гостинності передбачає створення такої ІТ-екосистеми, яка дозволяє бізнес-процесам безперебійно функціонувати навіть за мінімальної кількості персоналу та зовнішніх економічних коливань. У межах цієї концепції вдосконалення діяльності має відбуватися за такими напрямами:

– автономність сервісних циклів: перенесення частини «видимих дій» на клієнта через мобільні застосунки, системи self-check-in та цифрові меню, що зменшує навантаження на фронт-офіс;

– інтелектуалізація бек-офісу: використання алгоритмів для прогнозування попиту та автоматичного керування закупівлями, що мінімізує вплив людського фактора та ризик помилок;

– гнучкість інфраструктури: перехід на хмарні рішення та інтегровані системи управління (PMS, POS), які забезпечують віддалений контроль за всіма точками продажу в режимі реального часу.

Цифрова трансформація докорінно змінює операційні стандарти індустрії гостинності, де провідна роль належить мобільним технологіям. Сучасні готельні мережі активно впроваджують мобільні застосунки як універсальний інструмент взаємодії з гостем, що забезпечує безперешкодний доступ до всіх сервісів. Технологічні рішення дозволяють створювати «розумні» номери, де високий рівень комфорту поєднується з принципами екологічності. Зокрема, мережа CitizenM реалізувала концепцію цифрового управління перебуванням: гості через смартфони дистанційно регулюють мікроклімат, освітлення та створюють бажану атмосферу ще до заселення. Своєю чергою, готелі Scandinavian Airlines впровадили системи мобільної реєстрації та цифрові ключі, що дозволяє гостям мінімізувати час на формальності та уникати зайвих фізичних контактів на рецепції [37].

Інтеграція технологій штучного інтелекту є логічним етапом цифрового оновлення підприємств гостинності, оскільки ШІ виступає інструментом

оптимізації управлінських рішень. Застосування цих технологій забезпечує низку конкурентних переваг: від повної автоматизації операційних циклів до створення унікальних пропозицій, адаптованих під індивідуальні потреби гостя. Це не лише сприяє сталому розвитку організації, а й виводить комунікацію з клієнтом на якісно новий рівень.

Ключовими інструментами ШІ в індустрії гостинності є:

– Google Travel Insights використовує алгоритми штучного інтелекту для моніторингу ринку гостинності. Вона дозволяє в онлайн-режимі відстежувати та прогнозувати динаміку інтересу до подорожей, ключові ринкові тренди й особливості резервування послуг клієнтами»;

– ChatGPT і чат-боти зі штучним інтелектом: інноваційні інструменти клієнтської підтримки, що базуються на нейромережевих технологіях. Їх впровадження дозволяє значно підвищити рівень залученості мандрівників, а також оптимізувати й пришвидшити процедуру резервування послуг;

– CRM-системи на основі штучного інтелекту (наприклад, HubSpot, Salesforce AI): цифрові інструменти, які допомагають компаніям сектору туризму досліджувати історію взаємовідносин зі споживачами та завчасно визначати індивідуальні вподобання майбутніх гостей;

– прогностична аналітика (наприклад, Tableau, Google Analytics [38].

Головним завданням у вдосконаленні роботи є усунення зайвих витрат часу працівників. В умовах браку кадрів це можна зробити, якщо передати однотипні завдання автоматизованим програмам. Зокрема, роботу закладу варто покращувати за такими напрямами:

1. Автоматизація спілкування з клієнтами через використання чат-ботів для відповідей на типові запитання (про вільні столики, ціни чи меню) звільняє адміністраторів від постійних телефонних дзвінків. Це дозволяє працівникам більше уваги приділяти гостям, які вже знаходяться в закладі.

2. Використання програм для складського обліку за допомогою спеціальних систем, які можуть самостійно рахувати залишки продуктів і

підказувати, що треба докупити. Це звільняє менеджерів від ручного перерахунку та зменшує ризик помилок.

3. Електронний зв'язок між підрозділами допомагає бачити свої завдання в одному мобільному додатку, що пришвидшує роботу на 15–20%.

Такий підхід дозволяє зберегти високу якість обслуговування навіть тоді, коли працівників не вистачає. Створюється модель, де технології виконують роль «цифрового помічника», який бере на себе технічне навантаження, залишаючи за людиною виключно творчу та комунікаційну складову сервісу.

Після впровадження автоматизації та покращення роботи з персоналом підприємство отримує три види ефектів: економічний, соціальний (стосується людей) та сервісний (стосується клієнтів). Сукупний результат від запропонованих заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів та системи управління персоналом представлений на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Складові загального ефекту від оптимізації системи управління та цифровізації послуг

*Джерело: сформовано авторами

Таким чином, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів та модернізація системи управління кадрами дозволяють трансформувати застарілу,

ресурсовитратну модель діяльності у сучасну, цифровізовану та прибуткову систему. Впровадження інтелектуальних технологій не лише звільняє персонал від рутинного навантаження, дозволяючи зосередитися на безпосередній якості обслуговування, а й робить бізнес стійким до зовнішніх шоків і кризових явищ.

Комплексний результат проявляється у здатності підприємства гнучко адаптувати свої витрати до змін ринкового попиту, зберігаючи при цьому стабільно високий рівень сервісу. У підсумку, така перебудова управлінської моделі забезпечує закладу тривалу конкурентну перевагу: він стає привабливішим як для клієнтів (через швидкість та персоналізацію), так і для кваліфікованих фахівців (через кращі умови праці та сучасні методи комунікації). Це створює надійний фундамент для фінансового оздоровлення підприємства та його подальшого масштабування навіть у складних макроекономічних умовах

3.2. Впровадження нових форматів сервісу та підвищення фінансової стійкості підприємств

Удосконалення внутрішніх операцій та стабілізація кадрового складу створюють необхідну організаційну основу, проте вони є лише першим кроком до повного відновлення бізнесу. Для досягнення реальної конкурентоспроможності підприємство повинно конвертувати свою внутрішню ефективність у конкретні ринкові переваги, що вимагає переходу до наступного етапу стратегії розвитку – впровадження нових форматів сервісу, які відповідають сучасним запитам споживачів, та формування на цій основі механізму підвищення фінансової стійкості. Саме поєднання оптимізованих внутрішніх витрат із залученням нових джерел доходу через інноваційні сервіси дозволить закладам забезпечити стабільний прибуток у довгостроковій перспективі.

Перехід до нових моделей гостинності в межах удосконалення діяльності підприємства має відбуватися через інтеграцію персоналізації та цифровізації.

Це дозволяє створити унікальний клієнтський досвід, де технології не замінюють емоційну взаємодію, а стають інструментом для її підсилення. Зокрема, впровадження принципів сталого розвитку стає додатковим чинником фінансової стійкості, оскільки дозволяє оптимізувати використання енергоресурсів та сировини, відповідаючи при цьому глобальним запитам міжнародного ринку.

Перша модель – «Концепція індивідуалізованого сервісу». Сучасні тенденції ринку свідчать про зростання попиту на персональний підхід, коли очікування клієнта аналізуються заздалегідь, а весь пакет послуг адаптується під його особисті пріоритети. Провідні міжнародні готельні оператори активно впроваджують інтелектуалізовані CRM-платформи. Це дозволяє здійснювати глибинну аналітику споживчих переваг для формування унікальних комерційних пропозицій.

Друга модель – «Модель екологічно стійкого розвитку», яка базується на засадах екологічної відповідальності та етичного ведення бізнесу. Нове покоління споживачів дедалі частіше обирає заклади, які демонструють турботу про довкілля та інтегруються у життєдіяльність локальних громад [39]. Наприклад, готельні конгломерати «Marriott» та «Accor» масштабно впроваджують принципи «зеленого» менеджменту: від повної відмови від одноразових пластикових виробів до переходу на відновлювані джерела енергії та локальні ланцюги постачання. Це не лише мінімізує антропогенний тиск на екосистеми, а й формує позитивний імідж соціально відповідального бренду.

Третя модель – «модель вражень». Сучасний гість орієнтований на пошук унікальних емоцій та автентичного досвіду, а не просто на отримання місця для тимчасового проживання. Мережеві готелі, зокрема «Holiday Inn», а також автентичні бутик-готелі трансформують класичний сервіс на інструмент занурення у місцеву культуру та традиції через організацію гастрономічних майстер-класів, екскурсійних програм чи етно-турів. Такий підхід стимулює формування тривалої емоційної прив'язаності до бренду [40].

Четверта модель – «цифрова трансформація», що спрямований на інтеграцію інноваційних технологічних рішень для максимізації швидкості та зручності обслуговування. Використання мобільних додатків, систем безключового доступу, віртуальних консьєржів та голосових асистентів наразі трансформувалося з інноваційної переваги на базовий стандарт функціонування лідерів світового ринку.

П'ята модель – «емоційний сервіс», заснована на створенні атмосфери щирої турботи та емпатії. Зазначена стратегія є домінуючою для бутик-готелів та підприємств преміум-сегменту, де акцент зміщується з формального дотримання інструкцій на розпізнавання емоційного стану гостя. Здатність персоналу виявляти щиру увагу, запам’ятовувати індивідуальні звички відвідувачів та оперативно реагувати на нестандартні запити забезпечує збільшення частоти повторних візитів, формує бездоганну репутацію бренду, хоча й потребує від команди високого рівня розвитку емоційного інтелекту [41, с. 75].

Для успішного впровадження цих моделей підприємствам необхідно дотримуватися комплексу взаємопов’язаних принципів, які забезпечують перехід від класичного обслуговування до створення сучасної сервісної екосистеми.

Фундаментальним правилом є принцип клієнтоцентричності, де кожне управлінське рішення та кожна технологічна інновація оцінюються крізь призму користі та емоційного відгуку гостя. Це вимагає від бізнесу відмови від шаблонних сценаріїв на користь гнучкості, що дозволяє миттєво адаптувати послугу під поточний настрій або запит клієнта.

Важливою умовою стає технологічна інтегрованість, оскільки персоналізація та цифровий сервіс неможливі без надійної бази даних та автоматизованих систем керування. Проте технології не повинні витісняти людину; вони мають слугувати інструментом, який звільняє персонал від рутини для реалізації принципу щирої гостинності та емпатії. Це передбачає високий рівень емоційного інтелекту співробітників, їхню здатність не просто

виконувати інструкції, а й виявляти справжню турботу та передбачати бажання гостя.

Одночасно з цим впровадження моделей потребує дотримання принципу етичності та екологічної прозорості, де турбота про довкілля та підтримка локальної культури стають не частиною маркетингу, а реальними діями, інтегрованими у кожен бізнес-процес. Це тісно пов'язано з принципом автентичності, який зобов’язує заклад створювати чесний, унікальний продукт, що базується на місцевих традиціях та особливостях регіону, забезпечуючи гостю глибину вражень.

Зрештою, успішна реалізація цих моделей неможлива без принципу безперервного вдосконалення, оскільки сучасний ринок гостинності динамічний, і те, що вчора було унікальним враженням, сьогодні стає базовим стандартом. Тому менеджмент має постійно аналізувати зворотний зв’язок, інвестувати у навчання команди та бути відкритим до креативних експериментів, що в сукупності формує стійку та фінансово успішну модель сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

В сучасних умовах виживання та розвиток підприємств гостинності залежать від їхньої здатності до швидкої цифрової та управлінської трансформації. Впровадження концепції «цифрової стійкості» визначає пріоритетність напряму розвитку підприємств індустрії гостинності. Це не просто автоматизація окремих операцій, а створення цілісної системи, де технології (мобільні додатки, «розумні» номери, ШІ-асистенти) беруть на себе технічне навантаження, забезпечуючи безперебійну роботу закладу навіть в умовах кадрового дефіциту та енергетичної нестабільності. Оптимізація внутрішніх процесів має бути спрямована на усунення непродуктивних втрат часу. Перехід від ручного управління до автоматизованих систем складського обліку та цифрових каналів зв'язку між підрозділами дозволяє підвищити продуктивність праці на 15–20%. Це дає змогу частково нівелювати кадрову кризу, зберігаючи при цьому високі стандарти обслуговування.

Адаптація сучасних моделей гостинності (персоналізованої, стійкої, цифрової, досвідченої та емоційної) є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності. Використання CRM-систем для аналізу вподобань гостей та впровадження «зелених» стандартів дозволяє залучати найбільш платоспроможну та лояльну аудиторію, яка цінує індивідуальний підхід та етичність бізнесу. Економічна доцільність запропонованих заходів підтверджується очікуваним зростанням фінансової стійкості підприємства. Синергія від зниження операційних витрат, зменшення помилок через людський фактор та залучення нових клієнтів через інноваційні формати дозволяє розраховувати на стабільне зростання прибутковості навіть у складних макроекономічних умовах.

Головним принципом успішної трансформації залишається збереження балансу між високими технологіями та щирою людською гостинністю. Технології мають звільняти час персоналу для якісного емоційного контакту з гостем, що є основою формування довгострокової лояльності та бездоганної репутації закладів індустрії гостинності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження, спрямованого на визначення шляхів розвитку індустрії гостинності в умовах війни, було зроблено наступні висновки:

1. Індустрія гостинності в сучасних умовах трансформувалася зі звичайної сфери послуг у складну багатокомпонентну систему. Її структура сьогодні включає не лише готельний та ресторанний сектори, а й супутні сервіси цифровізації, безпеки та логістики. Сучасні економічні умови вимагають від цієї індустрії переходу на модель «екосистеми», де успіх окремого підприємства залежить від його інтегрованості в цифрові платформи та здатності надавати комплексний сервіс за умов обмежених ресурсів.

2. Дослідження специфіки управління підприємствами в умовах непередбачуваності та безпекових ризиків підтверджують, що традиційні жорсткі моделі менеджменту поступилися місцем гнучкому управлінню та проактивному антикризовому плануванню. Основними специфічними рисами управління у воєнний період стали: децентралізація прийняття рішень, акцент на ресурсній автономності в енергонезалежності та локальних закупівлях, пріоритетність збереження людського капіталу як головного активу бізнесу.

3. Аналіз тенденції та оцінка наслідків війни для національного ринку довів, що попри значні руйнування інфраструктури та падіння попиту в окремих регіонах, ринок демонструє високий рівень адаптивності. Ключовою тенденцією стало переформатування географії попиту (релокація бізнесу у більш безпечні регіони України) та зміна споживчої поведінки. Доведено, що національний ринок гостинності внаслідок повномасштабного вторгнення увійшов у фазу докорінної трансформації, де фізичне руйнування активів супроводжується критичним тиском макроекономічних чинників. Виявлено, що ключовим викликом для стійкості галузі є дисбаланс між темпами інфляції операційних витрат та адаптивними можливостями споживчого попиту. Це диктує необхідність відмови від традиційного ціноутворення на користь моделей

управління витратами, що базуються на ресурсозбереженні та цифровій оптимізації процесів.

4. Запропоновані напрями розвитку та адаптації індустрії гостинності до сучасних викликів системно орієнтовані на глибоку цифрову та модельну трансформацію бізнесу, що є безальтернативним шляхом до виживання в умовах воєнного стану. Першочерговим вектором такої трансформації стає впровадження інноваційних форматів діяльності, які дозволяють підприємствам радикально переглянути структуру своїх витрат, що суттєво знижує точку беззбитковості. Паралельно з модернізацією простору критичного значення набуває масштабна цифровізація сервісної архітектури закладу. Перехід на безконтактне обслуговування через інтеграцію мобільних додатків та QR-технологій не лише відповідає запитам сучасного споживача щодо безпеки та швидкості, а й стає потужним інструментом збору даних. Використання сучасних CRM-систем дозволяє трансформувати зібрану інформацію у персоналізовані пропозиції, створюючи індивідуальну цінність для кожного гостя без додаткових витрат маркетингового бюджету. Завершальним елементом адаптаційної стратегії є комплексна сервісна модернізація, яка базується на синергії емоційної та стійкої гостинності. Впровадження принципів екологічної відповідальності у поєднанні з підтримкою локальних виробників та соціальною залученістю бізнесу формує в очах клієнта образ етичного підприємства, що є ключовим фактором вибору для сучасного свідомого споживача.

Загалом, проведене дослідження підтверджує, що запорукою виживання та подальшого відновлення індустрії гостинності є поєднання технологічних інновацій із високим рівнем соціальної відповідальності. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до умов воєнного стану, а й створити надійний фундамент для інтеграції у світовий туристичний простір після завершення військових дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кусков А. Готельна справа: навч. посіб. 2009. URL: http://modernlibru/books/aleksey_kuskov/gostinichnoe_delo_uchebnoe_posobie/read

2. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія / під ред. С. К. Харічкова. Одеса, 2016. 196 с.

3. Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 72–78.

4. Економічна теорія: Політекономія: підручник / за ред. В. Д. Базилевича; вид. 6-е, перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2007. 116 с.

5. Langvinieno N., Daunoravicinjtc I. Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. № 213. Pp. 902–910.

6. Ляхова Т. М., Кулінка Ю. С. До аналізу поняття «гостинність». *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*. 2021. № 1. С. 185–188.

7. Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 72–78.

8. Розвиток індустрії гостинності: сучасний погляд / за наук. ред. Н. В. Лохман. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 170 с.

9. Гуменюк А. М. Порівняльний аналіз сучасних підходів до визначення сутності поняття «сфера гостинності». *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 55–60.

10. Тарасюк Г. М., П'янков В. С. Індустрія гостинності України: становлення та розвиток. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43.С. 140–143.

11. Тищенко С. В. Формування та розвиток індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 65. С. 16–42.

12. Тищенко С. В. Державно-приватне партнерства в контексті системного розвитку гастрономічного туризму України. *Географія та туризм*. 2019. Вип. 49. С. 24–37.

13. Любчук О. К., Ярченко Ю. В. Менеджмент гостинності як інструментальна складова частина механізму державного управління сферою туризму. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 11. С. 98–101.

14. Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. Особливості сфери гостинності: дефініція поняття «гостинність». *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 59. С. 50–54.

15. Вишневська Г. Еволюція сфери гостинності міста Києва другої половини XIX – початку XX століття в контексті розвитку українського туризму: автореф. дис... к. культурол. Київ, 2008. 22 с.

16. Войтович Н. М., Гримак О. Я. Традиційна гостинність українців та її значення для розвитку туризму. *Наукові праці історичного факультету Запорізького національного університету*. 2017. Вип. 48. С. 198–200.

17. Македон В. В., Валіков В. П., Рябик Г. Є. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1. С. 59–72. DOI: 10.32342/2616-3853-2019-2-12-7

18. Литвин О. В., Кирилюк І. М., Барвінок Н. В. Удосконалення управлінського механізму підприємств індустрії гостинності для забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14766985

19. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280

20. Riabenka M. O., Postova B. B. Modern Aspects of Management in Hotel and Restaurant Business Establishments. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 2024. Вип. 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01

21. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati- pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/

22. Барвінок Н. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні. *Věda a perspektivy*. 2022. № 4 (11). С. 139–151. DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022- 4(11)-139-15

23. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146

24. Державне агентство розвитку туризму України: офіційна сторінка. URL : https://www.tourism.gov.ua/plans-and-report

25. Єрошек Р. Як змінилась кількість закладів в Україні під час війни. URL: https://t.me/restorator_reve/3447

26. Індекс інфляції в Україні 2025. ТОВ «МінфінМедіа». URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/

27. Мітяєва Т. Л., Горішевський П. А. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2024-62-146

28. Єсіна В., Матвєєва Н., Базецька Г. Аналітичний аспект підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства як одна з умов євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-55

29. Абдулліна М. Як змінився ринок праці і рівень зарплат в Україні на третьому році війни. URL: https://www.work.ua/salary-hotel-restaurant-tourism/?page=1#positionList

30. Середня зарплата за категорією «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» в Україні. URL: https://www.work.ua/salary-hotel-restaurant-tourism/?page=1#positionList

31. Вдовічен А., Кифяк В. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Scientia Fructuosa*. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2022. № 3. С. 68–77.

32. Мандрик В., Говда Г., Новак У. Адаптація ринку праці у сфері гостинності України в умовах війни та післявоєнного періоду. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №1 (52). С. 27–33. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-4

33. Росія пошкодила 453 об'єкти туристичної інфраструктури України. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4106579-rosia-poskodila-453-obekti-turisticnoi-infrastrukturi-ukraini.html

34. Індекс Опендатабот за 2024 рік. URL: https://opendatabot.ua/analytics/index-restaurants-hotels-2025

35. Ринок гостинності України у 2024 році зріс на 10%: хто очолив рейтинг лідерів. URL: https://finteco.com.ua/article/15944-rynok-hostynnosti-ukrainy-u-2024-rotsi-zris-na-10-khto-ocholyv-reytynh-lideriv/

36. Харенко Д., Каламан О., Федосова К. Управління оптимізацією бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-177

37. Digital transformation in hospitality industry: a comprehensive guide for 2025. URL: https://www.techmagic.co/ blog/digital-transformation-in-hospitality-industr

38. Головня О. М., Леонтьєв І. В. Сучасні пріоритети цифрової трансформації в туристично-рекреаційній індустрії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-100

39. Ben Youssef A., Redžepagić S., Zeqiri A. The key changes to the hospitality business model under COVID-19. *Strateg. Manag*. 2022. № 27, Pp. 55–64.

40. Watson S. Conceptual model for analysing management development in the hospitality industry: A UK perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 2008. № 27(3). Pp. 414–425.

41. Корсак Р. Сучасні моделі гостинності у міжнародному готельно-ресторанному бізнесі. *Development Service Industry Management*, 2025. №. 2. С. 73–78. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(10)