
ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

FOOD TECHNOLOGY

УДК 338.488.2:640.4]:338.124.4

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.5.14>

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Бреніч О. Р. – аспірант

Київського університету культури

ORCID ID: 0009-0007-6852-3608

Неїленко С. М. – кандидат технічних наук, доцент,

доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму

Національного університету біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: 0000-0002-7282-2682

Антоненко А. В. – кандидат технічних наук, доцент,

доцент кафедри стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції

Національного університету біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: 0000-0001-9397-1209

Повномасштабні військові дії, які відбуваються з 2022 року в Україні, негативно вплинули на всі сфери економіки, включно з ресторанним бізнесом. Ресторанний бізнес виявився однією із тих сфер, яка найбільше відчула на собі негативні наслідки в умовах глобальних криз та нестабільності. Проте, незважаючи на складну ситуацію, ресторанний бізнес в Україні поступово відновлюється. Тому актуальності набувають питання стратегії розвитку ресторанного господарства з урахуванням умов воєнного часу. Мета дослідження – визначити характерні особливості розвитку ресторанного господарства в умовах бойових дій. У статті використано такі наукові методи як: бібліографічний аналіз, аналіз і синтез, групування та порівняння. Для аналізу готельно-ресторанного сектору були використані дані Державної служби статистики України. Дані охоплюють період з кінця 2018 року до початку 2023 року. Окреслено проблеми, з якими зіткнулися підприємства ресторанного господарства України протягом 2022–2023 років. Визначено особливості розвитку готельно-ресторанного бізнесу та систематизовано чинники, що впливають на роботу готелів та ресторанів в умовах кризи. У межах дослідження доведено, що навіть в умовах воєнного стану можна виділити напрямки розвитку туристичної та готельно-ресторанної сфер, які здатні підтримати їх та зберегти економічний потенціал для післявоєнного відновлення. Таким чином, в умовах глобальних криз та нестабільності з'являються нові стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу, які є переважно ситуативними орієнтирами. Серед векторів розвитку системи розвитку гостинно-туристичним бізнесом в Україні – адаптивність, інтегрованість та інноваційність. Після війни економічний потенціал територій може бути обмежений через руйнування

їх інфраструктури, зменшення робочої сили та виснаження природних ресурсів. Однак існуючі ресурси (природні ресурси, праця, інфраструктура, технології, інновації, освіта, охорона здоров'я тощо) можна зберегти для післявоєнної реконструкції та використати для їх загального відновлення за допомогою концепцій, викладених для збереження економічного потенціалу та створення нових можливостей для всебічного розвитку.

Ключові слова: стратегія розвитку, готельно-ресторанний бізнес, криза, воєнний стан, відновлення, економічний потенціал.

Brenych O. R., Neilenko S. M., Antonenko A. V. Development strategies of the hotel and restaurant sector in the conditions of global crises and instability

The full-scale military operations that have been taking place since 2022 in Ukraine have had a negative impact on all areas of the economy, including the restaurant business. The restaurant business turned out to be one of those areas that most felt the negative consequences of global crises and instability. However, despite the difficult situation, the restaurant business in Ukraine is gradually recovering. Therefore, the question of the strategy for the development of the restaurant industry, taking into account the conditions of wartime, is gaining relevance. The purpose of the research is to determine the characteristic features of the development of the restaurant industry in the conditions of hostilities. The article uses such scientific methodology as: bibliographic analysis, analysis and synthesis, grouping and comparison. Data from the State Statistics Service of Ukraine were used to analyze the hotel and restaurant sector. The data covers the period from the end of 2018 to the beginning of 2023. The results. The problems faced by the enterprises of the restaurant industry of Ukraine during 2022–2023 are outlined. The problems faced by the enterprises of the restaurant industry of Ukraine during 2022–2023 are outlined. The peculiarities of the development of the hotel and restaurant business are determined and the factors affecting the operation of hotels and restaurants in crisis conditions are systematized. Within the framework of the research, it is proven that even under martial law, it is possible to identify the directions of development of the tourist and hotel-restaurant spheres, which are able to support them and preserve the economic potential for post-war recovery. Thus, in the conditions of global crises and instability, new strategies for the development of the hotel and restaurant business appear, which are mainly situational guidelines. Adaptability, integration and innovativeness are among the development vectors of the hospitality and tourism business development system in Ukraine. After a war, the economic potential of the territories may be limited due to the destruction of their infrastructure, the reduction of the labor force and the depletion of natural resources. However, existing resources (natural resources, labor, infrastructure, technology, innovation, education, health care, etc.) can be preserved for post-war reconstruction and used for their overall recovery through concepts outlined to preserve economic potential and create new opportunities for comprehensive development.

Key words: development strategy, hotel and restaurant business, crisis, martial law, recovery, economic potential.

Вступ. Протягом останніх років Україна зіткнулася з такими глобальними кризами як пандемією COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення на свою територію. Це призвело не тільки до величезних людських втрат, а й до значних втрат в економіці, особливо в готельно-ресторанному бізнесу. Проте, попри всі економічні виклики, з якими зіткнулася Україна в цей період, вітчизняна економіка продовжує дивувати своєю стійкістю. Незважаючи на економічні та часто прямі фізичні загрози, ресторанный бізнес в Україні поступово відновлюється та долає усі виклики які були спричинені війною.

Постановка проблеми. Дослідженню проблем розвитку готельно-ресторанному бізнесу в умовах воєнного стану присвячені праці відомих науковців, зокрема Г. Гапоненко, О. Євтушенко та ін. (2021), Т. Пономаренко (2022). Водночас наголошують науковці М. Рутинський та Г. Кушнірук Х (2020). що окупація Криму та пандемія COVID-19 призвели до значних збитків у промисловості та сферах послуг на сході України та спричинили кризи в українській економіці. Крім того, вчені І. Б. Румянцев та І. Я. Мендель (2024). зауважили, що повномасштабне вторгнення російської армії означало катастрофічний удар по готельно-ресторанному бізнесу, наслідки якого потребують негайної розробки стратегії розвитку. Сучасні

наукові дослідження зосереджені на виявленні можливих механізмів виходу з кризи та абстрактному аналізі українського досвіду та можливостей стабілізації.

Мета дослідження. Метою роботи є окреслення особливостей стратегій розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в період кризи на короткострокову та довгострокову перспективи.

Методологічною основою дослідження є аналіз роботи готельно-ресторанного бізнесу в період буму туризму та гостинності в українській економіці та в часи кризи (спочатку пандемія COVID-19, пізніше повномасштабна військова вторгнення).

Для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених завдань у дослідницькому процесі використано диференційований теоретико-методичний та практично-аналітичний науковий інструментарій, що ґрунтується на використанні наступних наукових методів. За допомогою бібліографічного та порівняльного аналізів проаналізовано дослідження проблемної галузі українських та інших вчених. У дослідженні використано такі дані: наукові статті, матеріали міжнародних конгресів, науково-практичні конференцій, статистичні дані Державної служби статистики України (2018–2023 рр.), інтернет-портал Сайт Бізнес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема дослідження розвитку готельно-ресторанного бізнесу під час кризи залишається ще актуальною, особливо в період війни. Тому необхідно розробити конкретні стабілізаційні заходи, основою яких має стати система концепцій розвитку туристичної та готельно-ресторанної галузей України в умовах воєнного стану, оскільки вони дозволять максимально зберегти їхній економічний потенціал для післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельна індустрія є галуззю економіки, яка одна з останніх відчуває вплив зовнішніх факторів кризи та її наслідки, вона чуйно реагує на динаміку змін у політичному та економічному житті, як певних країн, так і всього світу, на неї впливають розвиток нових технологій, екологічна ситуація та соціальні явища, які у суспільстві.

У зв'язку з військовими діями на території України більшість галузей зіткнулися зі значним падінням споживчого попиту, зростанням операційних витрат, високими ризиками тощо. Ресторанний бізнес виявився однією із тих сфер, яка найбільше відчула на собі негативні наслідки впливу війни. Проте, незважаючи на складну ситуацію, ресторанний бізнес в Україні поступово відновлюється. Цей процес відбувається нерівномірно, враховуючи територіальні особливості (на заході України та в Києві), а також вид діяльності: найшвидше відновлювалися кав'ярні, пекарні, ресторани люксового сегменту. Деякі заклади переорієнтували свою роботу на приготування їжі для Збройних Сил України, територіальної оборони та внутрішньо переміщених осіб.

За словами Г. Гапоненко, О. Євтушенко та ін. (2021), український ресторанний бізнес, не встигнувши оговтатися від кризи, викликані пандемією COVID-19, зіткнувся з ще більш серйозними проблемами внаслідок російського вторгнення. Водночас воєнна криза практично не торкнулася західних областей України, які, однак, відчули зростання цін, а також є труднощі з логістикою. Слід зазначити, що значна частина ресторанного бізнесу тією чи іншою мірою підтримує українську армію. Одним із шляхів вирішення питань відновлення ресторанного бізнесу є впровадження досвіду тих країн, які також постраждали від військових дій.

І. Румянцева та І. Мендела (2024) також звертають увагу на нерівномірність відновлення ресторанного бізнесу в Україні та акцентують увагу на необхідності його переорієнтації на надання бюджетних послуг в умовах післявоєнного відновлення.

Карантин, викликаний COVID-19, значно негативно вплинув на ресторанну індустрію. В результаті відбулося скорочення кількості ресторанів. М. Рутинський та Х. Кушнірук (2020). зазначають, що український ресторанний бізнес швидко пристосувався до мінливих умов, запровадивши послуги доставки, пропонуючи нові позиції меню, такі як безалкогольне вино, веганські страви, крафтові страви та напої, сезонні продуктові меню, монопродуктову орієнтацію, впровадження темного формату кухні тощо.

Наслідки пандемії та війни призвели до зменшення кількості підприємств, які працюють у секторі тимчасового розміщування та харчування. За даними Державної служби статистики України у 2018 році сектор харчування налічував 61761 суб'єктів господарювання, а вже в 2022 році 57734 суб'єктів господарювання (рис. 1).

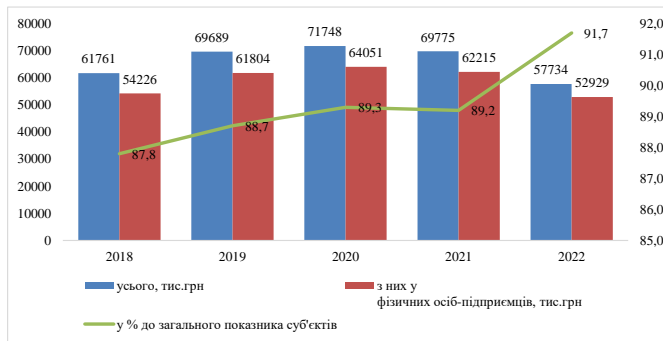


Рис. 1. Кількість закладів тимчасового розміщування та харчування в Україні протягом 2018–2022 рр.

Джерело: створено за даними Державної служби статистики України

Кількість готелів в Україні за 2018–2022 рр. також знизилась, найбільший приріст у готельно-ресторанному бізнесу був у 2020 році перед пандемією COVID-19 і налічувало 71748 суб'єктів господарювання, але с повномасштабного вторгнення у 2022 році кількість готелів в Україні знизилась до 57734 суб'єктів господарювання (рис. 2).

Зараз в Україні працює не більше 20% готелів (з них 90% бюджетного формату), а в грошовому еквіваленті це максимум 2–3%. Внаслідок бойових дій та тимчасової окупації території багато об'єктів частково або повністю зруйновано.

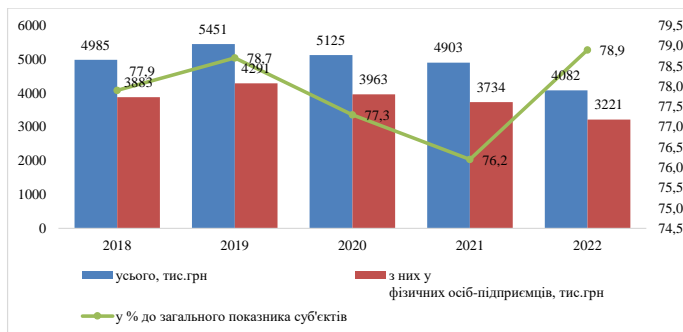


Рис. 2. Кількість готелів в Україні протягом 2018–2022 рр.

Джерело: створено за даними Державної служби статистики України

Згідно аналізу обсягів реалізованих послуг закладами тимчасового розміщування та харчування спостерігається неоднозначна тенденція. У 2021 році обсяг реалізованих послуг різко збільшився, це свідчить про адаптацію готельно-ресторанного бізнесу до карантинних обмежень (частка фізичних осіб-підприємців складала 55,2%) (рис. 3).

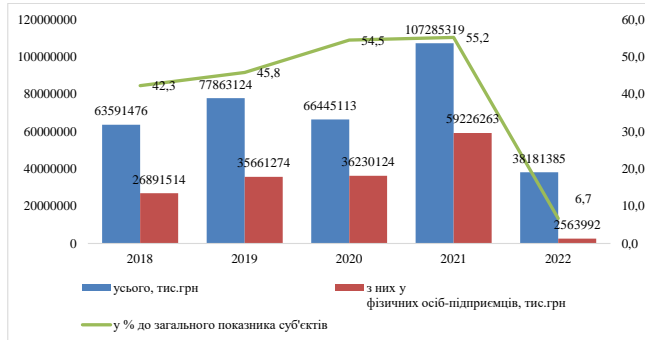


Рис. 3. Обсяг реалізованих послуг закладами тимчасового розміщування та харчування в Україні протягом 2018–2022 рр.

Джерело: створено за даними Державної служби статистики України

Отже, ресторанный сектор виявив стійкість до кризи COVID-19, проте у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення, обсяг реалізованих послуг різко скоротився майже вдвічі, а частка фізичних осіб-підприємців впала до 6,7%.

Сьогодні багато готелів і ресторанів припинили роботу з міркувань безпеки, відсутності попиту або тому, що вони не можуть працювати з технічних причин (що також коштує країні). Найкраща ситуація на заході України: в Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській та Закарпатській областях готелі та ресторани працюють на повну потужність і немає умов для закриття чи припинення їх роботи.

На думку М. Супруна (2022), з початку загальної війни в Україні відкрилося понад 2 тис. нових закладів громадського харчування, але близько 7 тис. припинили роботу. Загалом ресторанный ринок впав приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. В окремих регіонах падіння становить понад 50% (Харківська, Миколаївська, Запорізька та Луганська області); у Київській, Одеській та Дніпропетровській областях падіння становить до 30%. На початку літа падіння ринку було ще більш відчутним. Однак у Києві ресторани почали відкриватися в червні (Кобинець, 2022). Найбільш інтенсивно ресторанный ринок розвивався у Львові: з початку війни відкрито понад 500 нових ресторанів.

Розглядаючи проблеми розвитку готельно-ресторанної індустрії в Україні сьогодні, варто їх розділити на економічні, соціокультурні та людські:

1) У загальноекономічному сенсі проблема готельно-ресторанного бізнесу в Україні перебуває в кризовому стані через фактичну зупинку нормальної економічної діяльності (економічний спад у цілому, порушення логістики, втрата клієнтської бази, падіння доходів), що негативно впливає на його розвиток;

2) У соціокультурному вимірі криза проявляється у прямій недоступності галузевих об'єктів (окупація, втрата власності та ресурсів, обмеження доступу) та кадровому дефіциті (еміграція, мобілізація менеджерів різного рівня);

3) У людському контексті криза охоплює такі аспекти, як відсутність умов для сталого (а тим більше інноваційного) розвитку та негативний морально-психологічний клімат.

У 2022 році з'явилися перші дослідження щодо впливу бойових дій в Україні на сферу торгівлі та послуг, які загалом окреслили проблеми в усіх аспектах бізнесу, включно і готельно-ресторанний бізнес (Кобинець, 2022). Згідно з онлайн-опитуванням, проведеним у рамках дослідження у 2022 році, близько 24% підприємств гостинності в Україні були змушені призупинити діяльність, а 54% суттєво обмежили надання послуг (рис. 4).

Незважаючи на ризиковану та непередбачувану ситуацію в країні, український готельно-ресторанний бізнес намагається адаптуватися, виживати та навіть розвиватися. Тим не менш, сектор гостинності продовжує боротися з труднощами і має оптимістичні надії на поживлення своєї діяльності. Для виходу з кризи готельно-ресторанна індустрія потребує підтримки з боку держави та маркетингових підходів до залучення клієнтів.

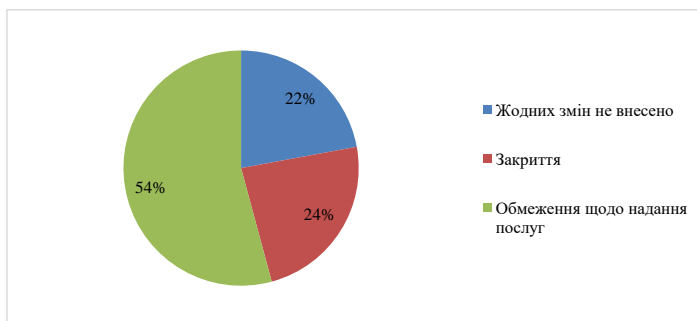


Рис. 4. Вплив воєнного стану на індустрію гостинності в Україні

Джерело: складено на основі (Кобинець, 2022)

За підсумками аналізу, навіть в умовах воєнного стану готельно-ресторанний бізнес намагається відновити свою діяльність, однак це значно ускладнено активними бойовими діями на території України. Тому в даному дослідженні для збереження економічного потенціалу післявоєнного відновлення пропонуються такі рекомендації:

1. Проведення переговорів та подальша співпраця зі світовими готельними мережами. Важливо розпочати такі переговори сьогодні та запросити міжнародні готельні мережі прийти в Україну, щоб будувати стратегії розвитку після війни. Дослідження підтверджує пропозиції Bernthal (2022). Це пошукове дослідження означає, що стратегії співпраці дозволяють міжнародним мережам готелів конкурувати та успішно розвиватися на світових ринках. В умовах війни така співпраця може стати інструментом післявоєнного відновлення готельного бізнесу.

2. Створення вигідних умов для проживання іноземних громадян. Д. Гурсой та ін., (2022), зазначили, що приблизно 90% іноземців, які раніше приїжджали в Україну, зараз відмовляються через відчуття небезпеки (навіть у регіонах, де не ведуться активні бойові дії). Найоптимальніша ситуація на заході України (це безпечніша частина країни). Це потрібно демонструвати іноземцям при формуванні іміджу готелів.

3. Проведення широкомасштабної маркетингової кампанії на зовнішніх ринках. Така маркетингова кампанія дозволить Україні змінити своє сприйняття з місця війни на безпечне місце для подорожей.

4. Аналіз ринку. Це правило завжди актуальне, особливо в період кризи. Компанії повинні бути максимально мобільними та гнучкими, щоб адаптуватися до поточних умов та важкого часу. Керівники готелів повинні постійно стежити за рухом зон бойових дій і реакцією споживачів на ситуацію. Це правило діяло ще під час пандемії COVID-19. Дослідження погоджується з Філімоновим (2021), який підкреслив важливість адаптивності в індустрії гостинності під час кризи.

5. Цифровізація. Цифровізація є одним із факторів, який може допомогти зберегти послуги гостинного бізнесу в Україні та забезпечити швидке відновлення втраченого потенціалу (Bernthal 2022)

З одного боку, це суттєво оптимізує управлінську діяльність, підвищуючи її ефективність і безпеку, але з іншого – такі реалії становлять загрозу людському фактору управління, оскільки в таких умовах виникає кадрова проблема (а точніше відсутність попиту на робочі місця в цій сфері, функції яких будуть замінені цифровими технологіями).

Своєрідним узгоджувальним шляхом для розвитку туристичної та готельної індустрії в контексті розвитку цифрового потенціалу та необхідності збереження робочих місць є концепція автоматизації галузі (Іванов та ін., 2022). Такий підхід передбачає активне впровадження цифрових та інформаційних технологій, але як інструмент (керований тими ж менеджерами), а не як альтернативу чи повну заміну звичної управлінської діяльності.

6. Розвиток бюджетних готелів і ресторанів, у тому числі в локальних безпечних зонах і Внутрішніх Східних Карпатах, або перехід існуючих об'єктів на цю концепцію слід розглядати в концепції збереження економічного потенціалу післявоєнного відновлення, у зв'язку з деякими факторами, серед яких:

1) скорочення термінів стратегічного планування на більшості об'єктів (що не перевищує тижня);

2) трансформація основного комерційного завдання для бізнесу (наразі це збереження життєздатності в нових реаліях, де деякі об'єкти фізично знищені, внутрішньо переміщені в безпечні регіони тощо);

3) загальне зниження рівня життя населення (зокрема, згідно з опитуванням дослідницької компанії Gradus Research, понад 70% українців через війну скоротили доходи, а 66% відчувають потребу за гроші) (Сайт Бізнес, 2022).

Тому для подальшого розвитку готельно-ресторанної індустрії в Україні необхідно розвивати формати діяльності, які можуть забезпечити доступні ціни на проживання та харчування. Щоб досягти цього, можна вжити наступних заходів:

Розвиток бюджетних закладів ресторанного господарства може здійснюватися в таких форматах: кафе-бістро, фудкорт, фаст-фуд, піцерії, кав'ярня, заклади громадського харчування (самообслуговування). Нижче подано характеристику можливих напрямів розвитку бюджетних форматів закладів ресторанного господарства, які необхідно розвивати в умовах воєнного стану з відповідними описами та характеристиками (табл. 1).

Концепція розвитку закладів бюджетного ресторанного господарства в умовах війни спрямована на забезпечення якісним і доступним харчуванням населення, яке проживає в зонах конфлікту або потребує тимчасового переселення. Першим кроком до реалізації концепції є пошук оптимального приміщення, яке можна використовувати як ресторан чи кухню рівня, що відповідає вимогам бюджетної сфери. Далі слід орієнтуватися на забезпечення мінімальних витрат на будівництво та оснащення кухні та ресторану. Цього можна досягти за рахунок простих технологій та інноваційних рішень.

Наступний крок – забезпечення ефективної роботи кухні та ресторану. Цього можна досягти, залучивши волонтерів або спеціалістів з місцевих громад, які мають досвід приготування та обслуговування гостей. Для забезпечення максимальної ефективності ресторан може запропонувати прості та доступні страви з місцевих продуктів та ресурсів. Крім того, місцеві громади можуть бути залучені до вирішення питань, пов'язаних із підтримкою ресторану, таких як постачання продуктів та утилізація відходів.

2. Розвиток бюджетних закладів розміщення в індустрії гостинності може включати такі формати: гестхауси, мотелі, хостели, кемпінги, бюджетні квартири, капсульні готелі. Нижче наведено характеристику можливих напрямів розвитку бюджетних форматів розміщення в індустрії гостинності (табл. 2).

Концепція розвитку бюджетних форматів закладів гостинності у воєнний час спрямована на забезпечення якісним та доступним житлом людей, які потребують тимчасового проживання, у тому числі постраждалих від військових конфліктів.

Таблиця 1

Опис потенційних напрямків розвитку бюджетних форматів закладів ресторанного господарства в межах області

Формат закладу	Опис	Особливості бюджетного формату
Кафе-бістро	Ці заклади орієнтуються на швидке обслуговування та низькі ціни	Невеликі кафе зі стійкою для замовлення та обслуговування за стійкою. Меню в основному складається з простих страв з мінімальними витратами інгредієнтів.
Фудкорти	Ці заклади спеціалізуються на приготуванні фастфуду або сніданку за доступними цінами	Фудкорти зазвичай розташовані на вулицях, поблизу офісних центрів, вокзалів. Меню складається зі страв швидкого харчування, таких як супи, сендвічі та салати.
Фастфуд	Ці заклади спеціалізуються на приготуванні швидких страв	У цих закладах можуть бути представлені меню з обмеженим набором страв і напоїв, які можна швидко приготувати і подати. Часто такі заклади мають невеликі розміри та низькі ціни на страви.
Піцерії	Ці заклади спеціалізуються на приготуванні піци.	Ці заклади можуть пропонувати обмежений вибір піци та інших закусок, таких як салати, але за низькими цінами на страви. Такі заклади можуть пропонувати послуги доставки або отримання замовлень на місці.
Кав'ярня	Ці заклади спеціалізуються на приготуванні кави та інших напоїв.	Кав'ярні можуть пропонувати обмежену кількість кави та інших напоїв, таких як чай, сік і коктейлі (а також десерти та закуски). Такі заклади можуть мати невеликі розміри та низькі ціни на напої та закуски.
Самообслуговування	Ці заклади орієнтуються на клієнтів, які самостійно складають свій обід чи вечерю з різноманітних компонентів або вибирають його зі спеціальних вітрин.	Заклади громадського харчування можуть включати шведський стіл з різними стравами та напоями, які клієнти можуть взяти самі, або прилавки з готовими стравами, які можна спожити на місці або взяти з собою. Ці заклади можуть мати різні кухні, включаючи місцеву та міжнародну кухню.

Джерело: власна розробка

Таблиця 2

Характеристика можливих напрямків розвитку бюджетних форматів готельних закладів

Формат закладу	Опис	Особливості бюджетного формату
Гостьові будинки	Приватні будинки або квартири, які власники здають в оренду.	Зазвичай мають нижчу ціну порівняно з готелями та пропонують можливість залишитися в затишному приватному просторі.
Мотелі	Установа розташована на околицях міст або трасах.	Забезпечте базове розміщення для туристів, які шукають зручне житло під час своїх подорожей.
Хостели	Заклади розміщення, де гості мають спільне місце для сну та відпочинку, називаються гуртожитками.	Надають бюджетне житло для туристів, часто знаходяться в центрі міста, мають спільні кухні та ванні кімнати, можуть мати різні категорії номерів.
Кемпінги	Заклад, який надає можливість розміщення туристів у наметах чи вагончиках.	Часто розташовані в природних зонах, вони мають основні зручності для проживання та можуть мати спільні кухні, душові та туалети.
Квартири	Квартири або будинки, що здаються для короткострокового проживання туристів.	Вони забезпечують більше простору та автономності для гостей, можуть мати повністю обладнану кухню та пральну машину, а ціна може змінюватись залежно від рівня комфорту.
Капсульні готелі	Заклад із розміщенням у вузьких капсулах, розташованих у спільному просторі.	Надають можливість проживати в комфортних умовах за доступною ціною, часто розташовані в центрі міста, гості можуть мати доступ до спільних ванних кімнат і кухонь.

Джерело: власна розробка

Основними принципами цієї концепції мають бути економія коштів, використання тимчасових рішень та інноваційних технологій, що дозволяють створити комфортні умови проживання. По-перше, необхідно забезпечити ефективне використання наявних ресурсів, таких як приміщення, інвестиції та технічні рішення, які зменшують витрати на будівництво та ремонт. Крім того, важливо забезпечити оптимальний розподіл фінансових ресурсів, у тому числі залучення грантів та донорської допомоги. Для розвитку бюджетних форматів закладів гостинності у воєнний час слід зосередити увагу на розвитку тимчасових житлових комплексів, які забезпечують необхідний комфорт мешканцям за місцевими стандартами. Такі комплекси можуть бути різних типів від тимчасових наметових містечок до приміщень перепрофільованого призначення.

Висновки. Дослідження проводилося в умовах постійних змін в Україні, пов'язаних з військовими діями. Постійність ситуації була пов'язана як з економічною кризою та невизначеністю, так і з глибшими проблемами (зокрема, територіальним аспектом окупованих територій, переміщенням гостинного бізнесу та масовою міграцією керівництва). Таким чином, результати дослідження в основному окреслюють проблеми, з якими стикається туристична та готельно-ресторанна галузь України. У рамках дослідження показано, що навіть в умовах воєнного часу можна визначити напрями розвитку туристичної та готельно-ресторанної галузей, які можуть їх підтримати та зберегти економічний потенціал для післявоєнного

відновлення. Вважаємо, що для адаптації з метою післявоєнної відбудови України та забезпечення її подальшого розвитку готельно-ресторанного бізнесу можна запропонувати такі заходи: співпраця зі світовими готельними мережами; залучення іноземних громадян та створення для них вигідних умов для проживання; проведення широкомасштабної маркетингової кампанії на зовнішніх ринках; адаптуватися до поточних умов в країні; впровадження цифрових та інформаційних технологій; розвивати бюджетні готельно-ресторанні заклади для населення, які проживають в зонах конфлікту або ВПО. Після війни економічний потенціал цих територій може бути обмежений через руйнування їх інфраструктури, зменшення робочої сили та виснаження природних ресурсів. Однак існуючі ресурси (природні ресурси, праця, інфраструктура, технології, інновації, освіта, охорона здоров'я тощо) можна зберегти для післявоєнної реконструкції та використати для їх загального відновлення за допомогою концепцій, викладених для збереження економічного потенціалу та створення нових можливостей для всебічного розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у зміні стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу України, які фактично формуються на адаптивності, інтегрованості та інноваційності. Тому новинка має переважно оперативно-практичний характер, що супроводжується щоденними трансформаціями управлінської діяльності ресторанного бізнесу в нестабільних умовах. Практичне значення одержаних результатів виявляється у використанні ресоранами та державою запропонованих стратегій розвитку готельно-ресторанного бізнесу України післявоєнне відновлення. Перспективи подальших досліджень полягають у використанні розроблених рекомендацій і концепцій для формування стратегії розвитку туристичної та готельно-ресторанної сфер в умовах воєнного стану, яка дозволить зберегти їх економічний потенціал для післявоєнне відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бернталь Р. Журнал Україна: Готельний бізнес в Україні під час війни з Росією. *Журнал Travel Writers*. 2022. URL: <https://www.travelwritersmagazine.com/ukraine-journal-hotel-business-in-ukraine-during-war-with-russia/>
2. Гурсой Д., Малодія С., Дір А. Метавсесвіт в індустрії гостинності та туризму: огляд поточних тенденцій і майбутніх напрямків досліджень. *Журнал гостинного маркетингу та менеджменту*, 2022. 31 (5), 527-534. URL: <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2072504>
3. Іванов С. Х., Вебстер К., Стойлова Е., Слободской Д. Біозахист, антикризове управління, технології автоматизації та економічні показники туристичних, туристичних і гостинних компаній – Концептуальна основа. *Економіка туризму*, 2022. 28 (1), 3-26. URL: <https://doi.org/10.1177/1354816620946541>
4. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2022): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm
5. Кобинець Я. Герої невидимого фронту: Ресторани на захисті продовольчої безпеки України. 2022. URL: <https://mind.ua/news/20248303-geroyi-nevidi-mogo-frontu-restorani-na-zahis-ti-prodovolchoyi-bezpeki-ukrayini>
6. Кожухівська Р., Саковська О., Масловата С., Длугоборська Л., Чучмій І. Управління інноваціями в індустрії туризму та гостинності : міжнародний досвід. *AIP Конференція Праці*, 2022. 2413 (1), 040007. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0089854>
7. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2022): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm

8. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*, 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>

9. Рутинський М., Кушнірук Х. Вплив карантину через до COVID 19 пандемія на в індустрія туризму в Львів (Україна). *Проблеми і Перспективи в менеджменті*, 2020. 18 (2), 194-205. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.17](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.17)

10. Сайт Бізнес. Як український ресторанный бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. 2022. URL: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yakukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikivviyni-doslidzhennya>

11. Супрун М. З початку війни в Україні закрито близько 7000 ресторанів та кафе. Великий Київ. 2022. URL: <https://bigkyiv.com.ua/z-pochatku-vijnyv-ukrayini-zakrylosya-blyzko7000-restoraniv-ta-kafe/>

12. Філімонів В. Перспективи управління відходами в секторі гостинності після COVID-19. *Resources, Conservation and Recycling*, 2021. 168, 105272. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105272>

13. Фісун І., Кучер М., Стеблюк Н., Сайгак Ю., Прокопенко О. Моделювання стратегії розвитку туристичних компаній під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища: Факти з України. *Туризм і подорожі*, 2022. 4 (1), 1– 15. URL: [https://doi.org/10.21511/tt.4\(1\).2022.01](https://doi.org/10.21511/tt.4(1).2022.01)

REFERENCES:

1. Bernthal R. (2022). Zhurnal Ukraina: Hotelnyi biznes v Ukraini pid chas viiny z Rosiieiu. [Ukraine Journal: Hotel business in Ukraine during the war with Russia]. *Travel Writers Magazine*. Available at: <https://www.travelwritersmagazine.com/ukraine-journal-hotel-business-in-ukraine-during-war-with-russia/> [in English].

2. Gursoy D., Malodia S., Dhir A. (2022). Metavesvit v industrii hostynnosti ta turyzmu: ohliad potochnykh tendentsii i maibutnykh napriamkiv doslidzhen. [The metaverse in the hospitality and tourism industry: An overview of current trends and future research directions]. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(5), 527-534. Available at: <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2072504> [in English].

3. Ivanov S. H., Webster C., Stoilova E., Slobodskoy D. (2022). Biozakhyst, antykrizove upravlinnia, tekhnolohii avtomatyzatsii ta ekonomichni pokaznyky turystychnykh, turystychnykh i hostynnykh kompanii – Kontseptualna osnova. [Biosecurity, crisis management, automation technologies and economic performance of travel, tourism and hospitality companies – A conceptual framework]. *Tourism Economics*, 28(1), 3-26. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1354816620946541> [in English].

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024). Kilkist diuuchykh subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2010–2022): Ekonomichna statystyka [Number of operating business entities by type of economic activity (2010–2022): Economic statistics]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm [in Ukrainian].

5. Kobynets Ya. (2022). Heroes of the invisible front: Restaurants protecting Ukraine's food security. [Heroi nevydymoho frontu: Restorany na zakhysti prodovolchoi bezpeky Ukrainy]. *Mind*. Retrieved from <https://mind.ua/news/20248303-geroyi-nevidi-mogo-frontu-restorani-na-zahis-ti-prodovolchoyi-bezpeki-ukrayini> [in Ukrainian]

6. Kozhukhivska R., Sakovska O., Maslovata S., Dluhoborska L., Chuchmii I. (2022). Upravlinnia innovatsiiamy v industrii turyzmu ta hostynnosti : mizhnarodnyi dosvid. [Managing innovation in tourism and hospitality industry: International experience]. *AIP Conference Proceedings*, 2413(1), 040007. Available at: <https://doi.org/10.1063/5.0089854> [in English].

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024). Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2010–2022): Ekonomichna statystyka [Volume of products (goods, services) sold

by business entities by types of economic activity (2010–2022): Economic statistics]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm [in Ukrainian].

8. Rumiantseva, I. B., Mendela, I. Ya. (2024). *Hotelna industriia Ukrainy v umovakh voiennoho chasu* [Hotel industry of Ukraine in wartime]. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02> [in Ukrainian].

9. Rutynskiy M., Kushniruk H. (2020). *Vplyv karantynu cherez do COVID 19 pandemiia na v industriia turizmu v Lviv (Ukraina)*. [The impact of quarantine due to COVID-19 pandemic on the tourism industry in Lviv (Ukraine)]. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 194-205. Available at: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.17](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.17) [in Ukrainian].

10. *Ofitsiynny Sayt Biznes* (2022), "How the Ukrainian restaurant business adapts to the challenges of war: research". Available at: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yakukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikivviynidoslidzhennya> [in Ukrainian].

11. Suprun M. (2022). *Z pochatku viiny v Ukraini zakrylosia blyzko 7000 restoraniv ta kafe* [Since the beginning of the war, about 7,000 restaurants and cafes have been closed in Ukraine]. *Big Kyiv*. Available at: <https://bigkyiv.com.ua/z-pochatku-vijnyv-ukrayini-zakrylosya-blyzko7000-restoraniv-ta-kafe/> [in Ukrainian].

12. Filimonau V. (2021). *Perspektyvy upravlinnia vidkhodamy v sektori hostynnosti pislia COVID-19*. [The prospects of waste management in the hospitality sector post COVID-19]. *Resources, Conservation and Recycling*, 168, 105272. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.rescon-rec.2020.105272> [in English].

13. Fisun I., Kucher M., Stebliuk N., Saihak Y., Prokopenko O. (2022). *Modeliuvannia stratehii rozvytku turystychnykh kompanii pid vplyvom zovnishnoho ta vnutrishnoho seredovyscha: Fakty z Ukrainy*. [Modelling development strategy of tourism companies under the influence of external and internal environment: Evidence from Ukraine]. *Tourism and Travelling*, 4(1), 1-15. Available at: [https://doi.org/10.21511/tt.4\(1\).2022.01](https://doi.org/10.21511/tt.4(1).2022.01)