

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>

УДК 338.46:640.4

ІНСТИТУЦІЙНІ ЧИННИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

INSTITUTIONAL FACTORS AND THEIR INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE

Моргулець Оксана Борисівна

доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6530-1478>

Коробкіна Марина Романівна

студентка,
Київський національний університет технологій та дизайну

Вофсі Павло Валерійович

студент,
Київський національний університет технологій та дизайну

Morhulets Oksana, Korobkina Marina, Vofsi Pavlo
Kyiv National University of Technologies and Design

Готельно-ресторанне господарство являє собою складну індустрію, на яку впливає багато чинників. Інституційні чинники мають визначальне значення для розвитку економіки. Основна мета цих чинників полягає у створенні сприятливого середовища для функціонування та розвитку галузей. Дослідження впливу інституційних чинників на розвиток готельно-ресторанного бізнесу має велике значення, оскільки дозволяє зрозуміти, які з них мають позитивний, а які негативний вплив на розвиток галузі. Недостатня увага до інституційних чинників розвитку готельно-ресторанного бізнесу може мати серйозні наслідки для економіки галузі, а також призвести до нестабільності на ринку праці та відтоку капіталу з країни. Це дослідження дає важливі висновки для управління розвитком індустрією гостинності, в цілому, та підприємством готельно-ресторанного бізнесу, зокрема, прийняття рішень щодо інвестування та розширення бізнесу, покращення якості обслуговування та посилення конкурентних переваг.

Ключові слова: інституційні чинники, готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, державне регулювання, розвиток, управління, послуги.

Hotel and restaurant economy is a complex industry that is influenced by many factors. The development of hotel and restaurant business directly depends on institutional factors that affect all areas of the industry. Institutional factors are of decisive importance for economic development. The main purpose of these factors is to create a favorable environment for the functioning and development of industries. The study of the influence of institutional factors on hotel and restaurant business development is greatly important. That allows us to understand which of them have a positive and which have a negative impact on the industry development. Insufficient attention to the institutional factors of development of hotel and restaurant economy can have serious consequences for the economy of this industry, and lead to instability in the labor market and a capital outflow from the country. This study provides important findings for managing hospitality industry development in general, and hotel and restaurant business enterprises in particular. It helps to make decisions about investment and business expansion, improving service quality and strengthening competitive advantages. The purpose of the study is to find ways to improve the institutional factors of hotel and restaurant business development through research and analysis of their impact on the development of the industry and enterprises of the hotel and restaurant industry, in particular, in the conditions of the war and post-war situation in Ukraine. The object of the study is the institutional processes of hotel and restaurant business development. The subject of the study is the effectiveness of modern institutional factors and their influence on the development of the hotel and restaurant business in Ukraine. The conducted research is based on the use of scientific approaches and methods, namely: a dialectical approach to the analysis and understanding of the essence of institutional factors in the development of the hotel and restaurant business; method of generalizations – to clarify

the definition of the concept of institutional factors; methods of analysis and synthesis, logical and system-structural analysis – to assess the consequences of the influence of institutional factors on the development of the hotel and restaurant business; analytical method, concretization, abstraction - for the development of proposals for the improvement of institutional factors and the formation of conclusions.

Keywords: institutional factors, hotel and restaurant business, hospitality industry, state regulation, development, management, services.

Постановка проблеми. Інституційні чинники визначаються як формальні правила гри, такі як законодавство, державне регулювання та політика, а також як неформальні – традиції та культура. Вони можуть впливати на розвиток готельно-ресторанного бізнесу через різні механізми, такі як забезпечення дотримання стандартів безпеки та якості, зменшення адміністративних бар'єрів, зниження податкового навантаження тощо. Дослідження впливу інституційних чинників на готельно-ресторанний бізнес може дати розуміння того, які зміни потрібно внести до законодавства та державного регулювання, щоб забезпечити створення сприятливого середовища для розвитку готельно-ресторанного бізнесу України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасну проблематику розвитку індустрії гостинності, зокрема, підприємств готельно-ресторанного бізнесу досліджували вчені серед яких: Л. В. Батченко, Л. С. Безучко, С. В. Білоус, А. О. Беляк, Н. В. Бунтова, А. М. Вергун, А. П. Голод, Л. О. Гончар, Т. І. Ільтьо, А. С. Колесніченко, О. І. Коркуна, О. В. Круковська, О. І. Мілашовська, О. В. Нищенко, Ю. Б. Феленчук, М. І. Філь та інші.

Так, наприклад, в праці [1] науковцями здійснено аналіз інституційного середовища індустрії туризму та гостинності України, в якому значну увагу відведено ролі місцевих громад в процесах управління соціально-економічним розвитком регіонів. Результати дослідження [2] свідчать, що нові організаційно-економічні засади надання послуг в індустрії гостинності, особливо на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу, стосуються насамперед, нових функцій, умов та ресурсів, чинників та складників, принципів та інструментів, нових показників моніторингу, підходів до оцінки та діагностики, тактики і стратегії їх надання.

Колектив науковців [3] досліджуючи стан та перспективи розвитку готельного господарства в умовах війни дійшов висновку, що галузь, враховуючи її соціальне спрямування, є надзвичайно чутливою до військово-політичної ситуації в країні. Війна в Україні спричинила низку негативних процесів у функціонуванні готельного господарства країни

та змусила готельні підприємства адаптовуватись до сучасних реалій. Такі зміни проявляються у виокремленні тенденцій майбутнього (повоєнного) розвитку готельного господарства.

Отже, у наведених вище, а також у більшості розглянутих нами сучасних праць, які досліджують проблематику розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах сьогодення, зокрема [1–16], спостерігаються майже однакові висновки: для забезпечення розвитку індустрії гостинності в Україні потрібно впроваджувати нові підходи та методи управління, нові стратегії розвитку та джерела їх забезпечення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, інституційним чинникам розвитку готельно-ресторанного бізнесу, які мають прямий вплив на функціонування галузі, приділено недостатньо уваги, зокрема, сучасним трендам і проблемам трансформації інституційних чинників та пошуку нових механізмів державної підтримки цієї галузі в умовах воєнного та повоєнного стану в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є пошук шляхів удосконалення інституційних чинників розвитку готельно-ресторанного бізнесу через дослідження та аналіз їх впливу на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства, зокрема, в умовах воєнного та повоєнного стану в Україні.

Об'єктом дослідження є інституційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Предмет дослідження – ефективність сучасних інституційних чинників та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельно-ресторанний бізнес є важливим для розвитку економіки України, зокрема, для розвитку туристичної індустрії, яка може стати однією з ключових галузей економіки нашої країни та має широкі перспективи для розвитку по закінченню війни.

Кількість готельно-ресторанних закладів в Україні до початку повномасштабної російсько-української війни (до 2022 р.) постійно

зростала, а їх різноманітність вражала своїми можливостями. Відпочинок в готельних комплексах України пропонувався на різний смак – від сучасних бізнес-готелів з усіма необхідними зручностями для роботи й відпочинку до затишних сімейних готелів, де можна зануритися в атмосферу домашнього затишку. У країну заходили нові авіалінії, значно покращувалась інфраструктура в регіонах, будувалися нові дороги [4]. Усе це сприяло стрімкому розвитку внутрішнього та в'їзного туризму та водночас мотивувало інвесторів вкладати кошти у будівництво готельно-ресторанних комплексів.

На даний час готельно-ресторанне господарство України знаходиться у важкому становищі через повномасштабну війну, яку розпочала росія проти України. Аналізуючи сучасний стан готельно-ресторанного бізнесу можна виділити такі негативні наслідки війни як: руйнування інфраструктури; перехід в категорію «військовий готель» та зміна цільового призначення; закриття або анексія підприємств готельно-ресторанної сфери на окупованих територіях; адаптація підприємств до впровадження комендантської години та частих повітряних тривог; зменшення або відсутність споживачів готельних послуг; виведення готелів та ресторанів, які знаходяться на окупованих територіях з міжнародного ринку; порушення ланцюгів поставок; відтік кваліфікованих кадрів у зв'язку з виїздом або за мобілізацією; відсутність інвестицій у готельний ринок та уповільнення економічної активності в цілому.

Війна в Україні відзначається особливо руйнівним впливом, оскільки російські війська, не досягнувши успіху в перші місяці війни, почали використовувати тактику «вогняного валу» та частих ракетних обстрілів. Якщо подекуди сьогодні з'являються мережеві заклади, то нові самостійні готельно-ресторанні комплекси не відкриваються. Реалії війни спонукають готельєрів до впровадження нових волонтерських послуг та підвищення соціальної цінності готельних підприємств [5].

Попри військові дії, Державна агенція розвитку туризму спільно з Асоціацією Готелів та Курортів України, продовжують реалізацію проєкту з тестування європейської системи класифікації готелів "Hotels Stars Union" [6]. Такі заходи дозволять наблизити стандартизацію готелів в Україні до особливостей стандартизації Європейського Союзу. Незважаючи на великі труднощі, з якими стикається Україна, український бізнес, зокрема, готельно-

ресторанний сектор, залишається сильним та стійко виборює право на існування у вільній європейській Україні, наближаючи тим самим країну до перемоги.

Готельно-ресторанні підприємства зазвичай не можуть існувати окремо від економічного та правового середовища, тому інституційні чинники визначально впливають на їхній успіх. Інституційний чинник розвитку – це рушійна сила, яка повинна забезпечувати сприятливе середовище для розвитку галузі, це: законодавча база та стабільність правової системи, умови фінансування, регулятивні вимоги та стандарти, сертифікація, взаємовідносини з державними органами регулювання та інші. Якщо не приділяти достатньої уваги інституційним чинникам, це може мати серйозні наслідки для галузі та економіки в цілому.

Як результат дослідження розглянемо основні проблеми та ризики, які спостерігаються в Україні, в латентній або відкритій формі, як наслідок впливу застарілих і неефективних інституційних чинників розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Низький рівень розвитку галузі. Якщо влада і громадськість не звертають достатньо уваги на розвиток готельно-ресторанного господарства, зокрема, на удосконалення законодавства, то галузь занепадає або залишається на низькому рівні розвитку. Це призводить до зменшення кількості і якості готелів і ресторанів, низьких заробітних плат працівників галузі та їх відтоку у інші галузі або за кордон, а відтак до низьких доходів держави від туризму.

Надмірне регулювання та бюрократизація галузі в наслідок відсутності розумної регуляторної політики, призводить до збільшення витрат на бізнес та відсутності стимулів для розвитку.

Низька якість послуг. Відсутність стандартів або відставання від світових стандартів призводить до зниження якості послуг та дискримінацію споживачів з різними можливостями. Якщо держава не забезпечує належного рівня регулювання діяльності готельно-ресторанного бізнесу, не контролює дотримання внутрішніх стандартів обслуговування, це призводить до виникнення проблем з гігієною, безпекою харчових продуктів, порушення прав споживачів тощо. Це призводить до негативного досвіду для гостей, зменшення прибутковості для бізнесу та зниження конкурентоспроможності на світовому ринку.

Відсутність конкуренції. Прояви монополії на ринку готельно-ресторанних послуг та низька конкуренція призводять до недостатнього стимулювання розвитку бізнесу та інвесторів вдосконалювати інфраструктуру та якість обслуговування, що в свою чергу може негативно вплинути на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в цілому. Відсутність грамотної регуляторної політики та рівноправної фінансової підтримки гальмує розвиток малого та середнього бізнесу та призводить до зниження виробничої активності в галузі.

Відсутність інвестицій. Недостатня увага до інституційних чинників призводить до відсутності інвестицій в галузь: якщо податкове, правове та регуляторне середовища не створюють сприятливих умов для бізнесу, відсутня законодавча база для захисту прав власності, інвестори будуть шукати інші варіанти, куди вони можуть інвестувати свої кошти з меншими ризиками. Це, в свою чергу, призводить до відставання від світових трендів та недостатнього розвитку галузі.

Нехватка кваліфікованих працівників через трудову міграцію і відтік трудових ресурсів за кордон. Недостатньо розвинуті інституційні чинники можуть призвести до нестабільної ситуації на ринку праці готельно-ресторанного господарства, зменшення привабливості робочих місць та незадовільного рівня кваліфікації працівників, що напряму впливає на якість обслуговування та безпеку гостей.

Зменшення надходжень до державного бюджету. Недоотримуючи потрібну підтримку від держави готельно-ресторанний бізнес втрачає конкурентоспроможність, що поступово призводить до збільшення економічної нерівності та зменшення надходжень до державного бюджету. Як результат, гроші будуть витрачатися на соціальні програми та інші ініціативи, що можуть зменшити економічну нерівність в регіоні, чого можна уникнути за грамотної фінансової підтримки економіки галузі. Також недостатня увага до інституційних чинників, зокрема, регуляторної та податкової політики, стимулює нелегальну діяльність в галузі, що загрожує загальній безпеці та якості надання готельно-ресторанних послуг та зменшує грошові надходження до державного бюджету.

Погіршення іміджу країни та зниження привабливості для туристів. Враховуючи усі попередні ризики від неефективної дії інституційних чинників готельно-ресторанний бізнес

втрачає конкурентоспроможність та суттєво відстає від світових стандартів та трендів розвитку світової індустрії гостинності. Це негативно впливає на репутацію України як туристичної країни та зменшує число туристів, які воліють приїхати до країни.

Недостатня увага до інституційних чинників готельно-ресторанного господарства може мати серйозні наслідки для економіки галузі, а також призвести до нестабільності на ринку праці та відтоку капіталу з країни. Тому, для успішної діяльності готельно-ресторанного господарства необхідно приділяти увагу створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу шляхом забезпечення належного рівня інституційної підтримки.

Базуючись на власному дослідженні та використовуючи результати наукових праць [1; 2; 7–16] розглянемо пропозиції щодо покращення відповідних інституційних чинників.

1. Відсутності належної законодавчої бази. Для вирішення проблеми відсутності належної законодавчої бази готельного господарства України варто провести роботу з розробки та прийняття необхідних законів та нормативних актів, що стосуються готельно-ресторанного господарства. Для цього можна залучити компетентних фахівців з готельно-ресторанного бізнесу, правової сфери, а також представників урядових органів та громадських організацій.

Необхідно врегулювати питання щодо реєстрації та ліцензування готелів. Також варто врегулювати питання приватної та громадської власності готельних закладів. Необхідно детально визначити вимоги щодо обладнання та ремонту готелів, щоб забезпечити безпеку гостей та якість надання послуг. Потрібно встановити механізми контролю за якістю надання послуг та дотриманням встановлених норм та стандартів. Це може бути здійснено за допомогою аудитів, моніторингу та інших інструментів контролю.

Крім того, варто розробити програми підтримки розвитку готельної галузі, такі як дотації на обладнання, пільгові кредити та інвестиційні програми. Це допоможе підвищити якість та конкурентоспроможність готельного бізнесу в Україні.

Вирішення проблеми недосконалої законодавчої бази готельно-ресторанного господарства потребує комплексного підходу та спільної роботи владних структур, готельно-ресторанного бізнесу та громадських організацій. Це дозволить покращити умови для розвитку індустрії гостинності України, залу-

чити інвестиції та підвищити якість надання послуг для місцевих та зарубіжних туристів.

Модернізаційний вектор інституційного середовища має бути спрямований на децентралізацію владних повноважень через підвищення ролі територіальних громад у системних перетвореннях на базовому рівні суспільних систем. Адже у чинному Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» не збалансовані їхні права й обов'язки, передусім у сфері економіки, соціального захисту, раціонального природокористування та охорони довкілля [1].

2. Забезпечення ефективного контролю за діяльністю готельного-ресторанних господарств. Одним із важливих способів забезпечення ефективного контролю готельного господарства з боку державних органів України є встановлення та дотримання відповідних законодавчих норм та правил у сфері туризму, готельного і ресторанного бізнесу. Уряд України повинен розробити та впровадити ефективну систему регулювання та контролю за діяльністю готелів, яка міститиме вимоги до якості обслуговування, безпеки гостей, збереження довкілля та інше.

Також необхідно залучати до цього процесу спеціалізовані інспекторські органи, які будуть проводити регулярні перевірки готелів на відповідність вимогам законодавства. Крім того, держава може створити спеціальну комісію відповідальну за розгляд скарг гостей на якість обслуговування та інші питання пов'язані зі станом готелів. Ці кроки допоможуть підвищити рівень якості готельно-ресторанних послуг в Україні, збільшити кількість туристів та покращити економічний розвиток країни в цілому.

3. Інфраструктура туристичних міст. Уряд повинен приділяти більше уваги інфраструктурі туристичних міст України, зокрема, розвитку готельно-ресторанного господарства. Це може бути досягнуто шляхом збільшення кількості громадських розгалужених транспортних маршрутів, розширення мережі велосипедних та пішохідних доріг, покращення якості дорожнього покриття та забезпечення адекватної дорожньої сигналізації. Також необхідно забезпечити належну роботу міських каналізаційних систем та водопостачання, що є важливим для забезпечення комфортного перебування туристів.

Більше уваги має бути приділено розвитку культурно-історичного наслідку міст, будівлям та пам'яткам архітектури, які можуть бути привабливими для туристів. Необхідно ство-

рювати умови для розвитку галузі, сприяти заснуванню нових закладів, підтримувати сприятливими умовами напруцювання бізнесу. Також, необхідно створювати програми для розвитку туризму, наприклад, представлення міст на міжнародних туристичних виставках, організація екскурсій з професійними гідями, створення туристичних маршрутів, що дозволять відкривати унікальні місця міст та залучати увагу туристів. Загалом, проведення комплексу заходів щодо розвитку міської інфраструктури та туризму сприятиме створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та розвитку країни в цілому.

4. Зниження податків. Зниження податків для готельно-ресторанного бізнесу може мати додаткові переваги, в тому числі і для туристичних компаній. Одна з головних переваг зниження податкового тиску дозволить готелям знизити ціни на свої послуги, залучити більше клієнтів та зміцнити свою конкурентоспроможність. Зокрема, зниження ПДВ на готельні послуги може призвести до збільшення попиту на перебування в готелях та збільшення туристичного потоку в країну. Більше туристів – більше коштів для економіки країни.

Крім того, зниження податків може призвести до збільшення інвестицій у розвиток готельно-ресторанного бізнесу, оскільки зниження податків підвищує дохідність готелів та зробить їх більш привабливими для інвесторів. Нові інвестиції можуть бути спрямовані на поліпшення якості послуг, розширення готельних мереж та модернізацію інфраструктури готелів, що в свою чергу збільшує якість туристичної індустрії в цілому. Це може стимулювати збільшення прямих інвестицій, зокрема, іноземних, та зростання туристичної привабливості в цілому.

5. Підвищення професійного рівня кадрів. Для удосконалення якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності у готельному господарстві держава має забезпечити достатні ресурси для підвищення професійного рівня кадрів. Це можна зробити шляхом створення сприятливих умов для навчання працівників готельної галузі та їх залучення до участі у професійних курсах та семінарах. Крім того, необхідно забезпечити контроль діяльності освітніх закладів на предмет відповідності освітніх програм підготовки кадрів для готельно-ресторанного бізнесу вимогам ринку праці та потребам галузі. Також важливо стимулювати та підтримувати розвиток дуальної форми освіти для забезпечення кадрових потреб готельно-ресторанного бізнесу. Зага-

лом, підвищення рівня професійної підготовки кадрів готельно-ресторанного господарства є важливим кроком до покращення якості обслуговування та збільшення конкурентоспроможності галузі в цілому.

6. *Міжнародні відносини.* Міжнародні відносини є дуже важливими для розвитку готельно-ресторанного господарства, пропонуємо кілька шляхів для покращення міжнародних відносин України в контексті розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу:

– просування України як туристичного напрямку (після перемоги у війні): український уряд може інвестувати в маркетингові кампанії, щоб продемонструвати потенційним туристам культурні, історичні та природні пам'ятки України. Це збільшить кількість іноземних відвідувачів країни, що, у свою чергу, підвищить попит на розміщення в готелях та послуги ресторанів;

– удосконалення візових правил: український уряд повинен розглянути можливість спрощення візового процесу для туристів із країн, які потенційно зацікавлені у відвідуванні України. Цього можна досягти шляхом скорочення часу оформлення або запровадження системи електронних віз. Це приверне до країни більше туристів, що призведе до зростання попиту на розміщення в готелях;

– участь у міжнародних конференціях з розвитку туризму та індустрії гостинності: українські компанії повинні активно брати участь у міжнародних конференціях, щоб продемонструвати свою гостинність та готельну індустрію іноземним готельєрам та інвесторам. Це створить можливості для іноземних інвестицій у готельну індустрію, що призведе до розширення готельних мереж і розвитку нових готелів;

– поліпшення інфраструктури (після перемоги у війні): український уряд може інвестувати в покращення інфраструктури країни, включаючи транспортні мережі, готельні об'єкти та системи зв'язку. Це не тільки покращить загальний досвід туристів, але й зробить Україну більш привабливим місцем для інвестицій;

– сприяння співпраці між готельними асоціаціями: розширення і підтримка державою співпраці з готельними асоціаціями в усьому світі для сприяння партнерству та обмінам. Це дасть можливість українським готельєрам вчитися у своїх колег і порівнювати передовий досвід у галузі.

В цілому, з огляду на проведене дослідження, покращення інституційних чинни-

ків розвитку готельно-ресторанного господарства є важливим завданням державного управління, що може забезпечити стабільне та раціональне функціонування готельної, ресторанної та туристичної галузей та забезпечити сталий розвиток індустрії гостинності.

Дослідження інституційних чинників має велике значення для подальшого розвитку та вдосконалення процесів і методів, що використовуються в управлінні індустрією гостинності. Слід приділити особливу увагу вдосконаленню системи менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу в контексті модернізації інституційних чинників, враховуючи ризики воєнного та повоєнного стану в Україні.

Висновки. В усьому світі індустрія гостинності безперервно розвивається та слідує за новими тенденціями, що допомагає бізнесу своєчасно реагувати на виклики сьогодення та потреби сучасних клієнтів. Готельно-ресторанний бізнес є важливою економічною галуззю України, що на даний момент переживає тяжкі часи, як і вся країна. Війна розв'язана сусідньою країною завдала сильних руйнувань туристичному та готельно-ресторанному бізнесу та підірвала економіку підприємств.

Інституційні чинники розвитку готельно-ресторанного бізнесу безперечно потребують вдосконалення. Модернізації потребують законодавча база, органи і процедури контролю, інфраструктура міст, регулятивна та податкова політики, також слід покращувати міжнародні відносини України. Все це є важливими елементами розвитку готельно-ресторанного бізнесу, модернізація яких дасть можливість покращити якість обслуговування, збільшити конкурентоспроможність закладів, привабити нових туристів, зміцнити імідж України як туристичної країни та покращити економіку в цілому. Проте якщо не приділяти достатньої уваги інституційним чинникам, не модернізувати їх відповідно до потреб ринку, це може призвести до повного занепаду туризму і готельно-ресторанного бізнесу: відставання від світових стандартів, зниження якості послуг, нехватки кваліфікованих працівників, зниження конкурентоспроможності, незадоволення споживачів, зменшення привабливості для туристів, відсутність інвестицій, розвиток нелегальної діяльності, погіршення іміджу країни, тощо. Саме тому, запропоновані у статті пропозиції щодо вдосконалення інституційних чинників є актуальними і важливими для розвитку індустрії гостинності України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Голод А., Коркуна О., Феленчук Ю. Інституційне середовище туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах децентралізації. *European journal of economics and management*. 2019. № 5(4). С. 78–85.
2. Круковська О. В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 70–76.
3. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi> (дата звернення: 15.07.2023).
4. Лупашко А. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (дата звернення: 20.07.2023).
5. Безучко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074> (дата звернення: 20.07.2023).
6. Державне агентство розвитку туризму (2023). URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 24.07.2023).
7. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 13–20.
8. Гончар Л., Беляк А. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/332> (дата звернення: 20.07.2023).
9. Колесніченко А. С. Нормативно-правове регулювання та державна підтримка розвитку готельної індустрії як інституту туризму. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 37–42.
10. Готельний бізнес в Україні: можливості та ризики. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/gostinichniy-biznes-v-ukraine-vozmozhnosti-i-riski/> (дата звернення: 7.07.2023).
11. Асоціація індустрії гостинності України: аналітика. URL: <https://aigu.org.ua/analitika/> (дата звернення: 14.07.2023).
12. Мілашовська О. І., Ільтьо Т. І. Аналіз розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в контексті сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 151–156.
13. Опанащук Ю. Я., Колісниченко Т. О., Вергун А. М. Світові досягнення та інноваційні технології в сучасному туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 27. С. 57–66.
14. Як український ресторанный бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. URL: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya> (дата звернення: 24.07.2023).
15. Batinić, Ivica. Hotel management and quality of hotel services. *Journal of Process Management New Technologies*. 2016. № 04(1). С. 25–29. URL: https://www.researchgate.net/publication/293479361_Hotel_management_and_quality_of_hotel_services (дата звернення: 24.07.2023).
16. Danylyshyn, B.; Kovalova, O.; Oleshko, A.; Morhulets, O.; Zaats, M. The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favoured Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*. 2022. № 67(04). P. 661–671.

REFERENCES:

1. Golod, A., Korkuna, O., Felenchuk, Yu. (2019) Institutsiynе seredovishe turistichnogo ta gotelno-restorannogo biznesu v Ukraini v umovah detsentralizatsii [Institutional environment of tourism and hotel and restaurant business in Ukraine under conditions of decentralization]. *European journal of economics and management*, no. 5(4), pp. 78–85.
2. Krukovska, O. V. (2022) Novi organizatsiyno-ekonomichni zasady upravlinnya poslugami v industriyi gostinnosti na rivni pidpriemstv gotelno-restorannogo biznesu [New organizational and economic principles of service management in the hospitality industry at the level of hotel and restaurant business enterprises]. *Agroworld*, no. 3, pp. 70–76.
3. Bilas, M. (2022) Rinok HoReCa pid chas viyni: potochnij stan ta klyuchovi tendentsiyi [The HoReCa market during the war: current state and key trends]. Available at: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi> (accessed July 15, 2023).
4. Lupashko, A. (2022) U yakiy situatsiyi opinivsyа gotelnyy biznes pid chas viyni. [What was the situation of the hotel business during the war]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (accessed July 20, 2023).

5. Bezuchko, L. S., Bilous, S. V., Fil, M. I. (2023) Gotelne gospodarstvo Ukrayini v umovah viyni: suchasniy stan ta perspektivi rozvitku [The hotel industry of Ukraine in the conditions of war: current state and prospects for development]. *Economy and society*, no 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/%20journal/article/view/2145/2074> (accessed July 20, 2023).
6. Derzhavne agentstvo rozvitku turizmu [State Tourism Development Agency]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua> (accessed July 24, 2023).
7. Batchenko, L. V., Gonchar, L. O., Belyak, A. O. (2020) Formuvannya mehanizmu finansovoi [Formation of the mechanism of financial stability of enterprises in the field of hospitality: organizational and economic analysis]. *Entrepreneurship and trade*, no. 27, pp. 13–20.
8. Gonchar, L., & Belyak, A. (2021) Normativno-pravove reguluvannya diyalnosti pidpriemstv gotelno-restorannogo i turistichnogo biznesu [Normative and legal regulation of the activities of hotel-restaurant and tourist business enterprises]. *Economy and society*, no 26. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/332> (accessed July 20, 2023).
9. Kolesnichenko, A. S. (2017) Normativno-pravove reguluvannya ta derzhavna pidtrimka rozvitku gotelnoi industrii yak institutu turizmu [Legal regulation and state support for the development of the hotel industry as an institution of tourism]. *Black Sea Economic Studies*, no. 23, pp. 37–42.
10. Gotelnyy biznes v Ukrayini: mozhlivostl ta riziki [Hotel business in Ukraine: opportunities and risks]. Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/gostinichniy-biznes-v-ukraine-vozmozhnosti-i-riski/> (accessed July 7, 2023).
11. Асоціація індустрії гостинності України: аналітика [Association of the hospitality industry of Ukraine: analytics]. Available at: <https://aigu.org.ua/analitika/> (accessed July 14, 2023).
12. Milashovska, O. I., Ito, T. I. (2021) Anallz rozvitku gotelno-restorannogo biznesu Ukrayini v kontekstl suchasnih viklikiv [Analysis of the development of the hotel and restaurant business of Ukraine in the context of modern challenges]. *Business Inform*, no. 6, pp. 151–156.
13. Opanaschuk, Yu. Ya., Kolisnichenko, T. O., Vergun, A. M. (2021) Svitovi dosyagnennya ta innovatsiyini tehnologiyi v suchasnomu turistichnomu ta gotelno-restorannomu biznesi [World achievements and innovative technologies in the modern tourist and hotel-restaurant business]. *Problems of innovation and investment development*, no. 27, pp. 57–66.
14. Yak ukrayinskiy restoranni biznes adaptuetsya do viklikiv viyni: doslidzhennya [How the Ukrainian restaurant business adapts to the challenges of war: research]. Available at: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrayinskiy-restoranni-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya> (accessed July 24, 2023).
15. Batinić, Ivica (2016) Hotel management and quality of hotel services. *Journal of Process Management New Technologies*, no. 04, pp. 25–29. Available at: https://www.researchgate.net/publication/293479361_Hotel_management_and_quality_of_hotel_services (accessed July 24, 2023).
16. Danylyshyn, B.; Kovalova, O.; Oleshko, A.; Morhulets, O.; Zaats, M. (2022) The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favoured Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*, no. 67(04), pp. 661–671.