

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>

УДК 338.242

ВІЙНА ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СФЕРА: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ

WAR AND THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY: CHALLENGES AND ADAPTATION

Мітяєва Тетяна Леонідівна

кандидат економічних наук, доцент, завідувач відділення,
Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3358-8237>

Горішевський Павло Анатолійович

старший викладач кафедри,
Університет Короля Данила
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1344-8686>

Mitiaieva Tetiana

Separate structural unit "Kharkiv Trade and Economics College
of the State Trade and Economics University"

Gorishevskyy Pavlo

King Danylo University

У статті проведено аналіз сучасного стану готельно-ресторанної галузі в Україні з урахуванням викликів, зумовлених початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України. Стаття спрямована на визначення проблем, які виникають перед підприємствами цієї сфери у зв'язку з війною, а також на аналіз можливих шляхів адаптації для забезпечення їхньої стійкості та успішного функціонування в умовах кризи. Проаналізовано вплив попередніх кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19, на готельно-ресторанну сферу. Ключовими аспектами такого впливу визначено втрату довіри клієнтів, зменшення туристичного потоку та збільшення економічної нестабільності. Розглянуто наслідки та роль повномасштабного вторгнення у подальшому розвитку готельно-ресторанної галузі та можливостях її відновлення. Також проаналізовано пріоритетні напрямки адаптації для готельно-ресторанних підприємств, які дозволять їм ефективно функціонувати в умовах війни, а також політичної та економічної кризи та, як наслідок, забезпечити стабільність та подальший розвиток.

Ключові слова: готельно-ресторанна сфера, туризм, адаптація, війна, безпека, стратегія, фінансовий стан, інфраструктура.

The study analyzes the current state of the hotel and restaurant industry in Ukraine, taking into account the challenges posed by the beginning of the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation. The article is aimed at identifying the problems faced by enterprises in this industry in connection with the war, as well as at analyzing possible ways of adaptation to ensure their sustainability and successful functioning in the crisis. The article analyzes the impact of previous crises, in particular the COVID-19 pandemic, on the hotel and restaurant industry. The key aspects of this impact are the loss of customer confidence, a decrease in tourist flow, and increased economic instability. In addition, the author considers the consequences and role of a full-scale invasion in the further development of the hotel and restaurant industry and the possibilities of its recovery. Factors such as changes in the structure of the tourist flow and loss of infrastructure are summarized in the paper as key factors of negative impact on this area. The analysis also found that, despite significant quantitative and qualitative losses in this sector, it shows a certain level of resilience to new conditions and challenges in the market environment. In the context of the development of various factors of negative impact, an analysis of modern adaptation strategies aimed at maintaining security, increasing flexibility in interaction with customers and improving the quality of service of temporary accommodation and catering facilities was conducted. The article also analyzes the priority areas of adaptation for hotel and restaurant enterprises that will allow them to function effectively in the conditions of war,

as well as political and economic crisis, and, as a result, ensure stability and further development. It is determined that the priority areas of adaptation are the development of domestic and business tourism, as well as digitalization, personalization and essentialism. Ways to adapt include creating new products and services to meet current market needs, as well as expanding the target audience and actively using marketing strategies.

Keywords: hotel and restaurant industry, tourism, adaptation, war, security, strategy, financial condition, infrastructure.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що готельно-ресторанна сфера, як і інші сфери господарства, переживає складний період через різкі зміни у соціально-економічному середовищі України. З огляду на те, що пандемія COVID-19 вже значно позначилася на функціонуванні цієї галузі, початок повномасштабного вторгнення став наступним серйозним викликом для готельно-ресторанної галузі. Політична та економічна нестабільність, спричинені війною, створюють додаткові виклики для готельно-ресторанного бізнесу. Тому адаптація до нових умов та забезпечення фінансової стійкості закладів тимчасового розміщення та харчування стає нагальною потребою представників цього сектору економіки. Крім того, втрата туристичного потоку через активні бойові дії на сході країни призводить до значного зниження обсягів реалізації та великих фінансових втрат та може загрожувати функціонуванню деяких підприємств. Таким чином, проблема впливу війни та пандемії на готельно-ресторанну сферу є актуальною і потребує особливої уваги з боку підприємств цього сектора та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі основна увага науковців у сфері туризму та готельно-ресторанного господарства приділяється саме наслідкам військової агресії та проблемам, що зумовлені політичною та економічною нестабільністю в країні. Питання впливу війни на розвиток готельно-ресторанної галузі розглядали О. Литвин [1], В. Даниленко-Кульчицька [2], А. Грищук, Х. Гордон [3], З. Юринець, Б. Байда, Ю. Бірюкова [4] та інші. Вони акцентували на зниженні попиту на готельні послуги, зменшенні туристичного потоку, а також скороченні інвестицій та доходів готельно-ресторанних підприємств. Основні аспекти впливу війни на цю сферу розглядаються в роботі в контексті адаптаційних стратегій та інноваційних підходів, які сприяють виживанню та розвитку підприємств галузі. Пріоритетні напрямки адаптації готельно-ресторанної галузі виокремлювали О. Нищенко [5], А. Моца, С. Шевчук, Н. Середа [6], М. Плотнікова, В. Якобчук,

Є. Хомаківський, А. Войтенко, М. Колесникова [7], І. Румянцева, І. Мендела [8], О. Моргулець, П. Вофсі [9] та інші. Ці вчені зауважили, що особливо актуальними напрямками для забезпечення розвитку готельно-ресторанної галузі наразі є саме розробка нових маркетингових стратегій, інвестування в підвищення якості послуг та підготовку персоналу, а також пошук нових способів привертання клієнтів і залучення їхньої уваги до готельно-ресторанного бізнесу.

Мета статті полягає у вивченні впливу війни на готельно-ресторанну сферу України та виявленні викликів, які виникають у зв'язку з цим конфліктом. Основними завданнями, які потрібно вирішити для досягнення мети дослідження, є аналіз економічних, соціальних та безпекових наслідків війни для готельно-ресторанного бізнесу та розробка стратегій адаптації, спрямованих на забезпечення стійкості та успішного функціонування цієї галузі в умовах військового конфлікту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельно-ресторанний сектор України відіграє ключову роль в економіці країни, особливо в контексті розвитку туризму. Зростання як внутрішнього, так і міжнародного туристичного потоку стимулює попит на послуги готелів та ресторанів, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємств гостинності [1]. Однак, функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні значно ускладнюється через низку економічних та соціальних чинників, зумовлених пандемією COVID-19 та початком повномасштабного вторгнення. По-перше, складна економічна ситуація, що включає політичну нестабільність та інфляційні процеси, створює додаткові бар'єри для розвитку цього сектора. По-друге, численні фінансові кризи, які переживає країна, суттєво вплинули на платоспроможність як громадян, так і підприємств [2].

Готельно-ресторанна галузь України разом з іншими сферами господарства останні роки посилено боролася з наслідками пандемії COVID-19 у 2020–2021 рр., і намагалася відновити показники, що мали місце у 2018–2019 рр. Проте ця галузь знову зіткнулася з масштабним викликом та проблемами,

спричиненими початком повномасштабного вторгнення. У такому контексті загроза втрати людських життів та матеріальних активів вимагає від підприємців розгляду альтернативних стратегій збереження бізнесу, стабілізації та перспективного розвитку [3]. За даними Державної служби статистики України за 2021 рік, готельно-ресторанна галузь складається з 69775 суб'єктів господарювання, з яких 89,17% становлять фізичні особи-підприємці, а 10,83% – підприємства. Ці заклади складають лише 3,6% всіх суб'єктів господарювання в Україні. Частка закладів, що надають тимчасове проживання, становить 11,65% від загальної кількості, тоді як заклади, які забезпечують стравами та напоями, складають 88,35%, що свідчить про стабільний ріст кількості закладів, які займаються обслуговуванням у сфері харчування протягом останніх десяти років [10]. Крім того, значне зниження показників у 2022 році (на 17,25%), обумовлене початком повномасштабного вторгнення, стало причиною зменшення кількості суб'єктів господарювання у готельно-ресторанній сфері, а також зменшення кількості наданих послуг (рис. 1).

Припинення туристичного потоку, втрата довіри клієнтів та зростання економічної нестабільності також сильно позначилися на фінансовому стані підприємств цієї галузі. Велика кількість підприємств опинилися у зоні

бойових дій і, як наслідок, були змушені релюкуватися або зовсім припинити свою діяльність, що позначилося на загальних обсягах реалізованих послуг засобами тимчасового розміщення у країні (рис. 2). Крім того, втрата іноземних туристів та зменшення внутрішнього туризму спричинили суттєве зниження доходів, що ускладнило можливості для інвестування у відновлення та модернізацію інфраструктури. Зокрема у Київській області впродовж 2022 року структура туристичного потоку значно змінилася і 99% відвідувачів готельно-ресторанного сегмента склали громадяни України, тоді як іноземці становили лише невелику частку (близько 1%) [4].

Аналіз обсягу реалізованих послуг закладами тимчасового розміщення та харчування за останні п'ять років свідчить про значні коливання у діяльності цього сектора. Отже, навіть в умовах карантинних обмежень сектор виявив стійкість до нових умов та викликів ринкового середовища (зростання близько 61,5%), проте у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення, обсяг реалізованих послуг різко скоротився майже вдвічі, а частка фізичних осіб-підприємців впала до 6,7%.

Слід зазначити, що готельно-ресторанна сфера є досить стійкою, тому у 2023 році спостерігається тенденція до відновлення цієї галузі, зокрема про це свідчить збільшення

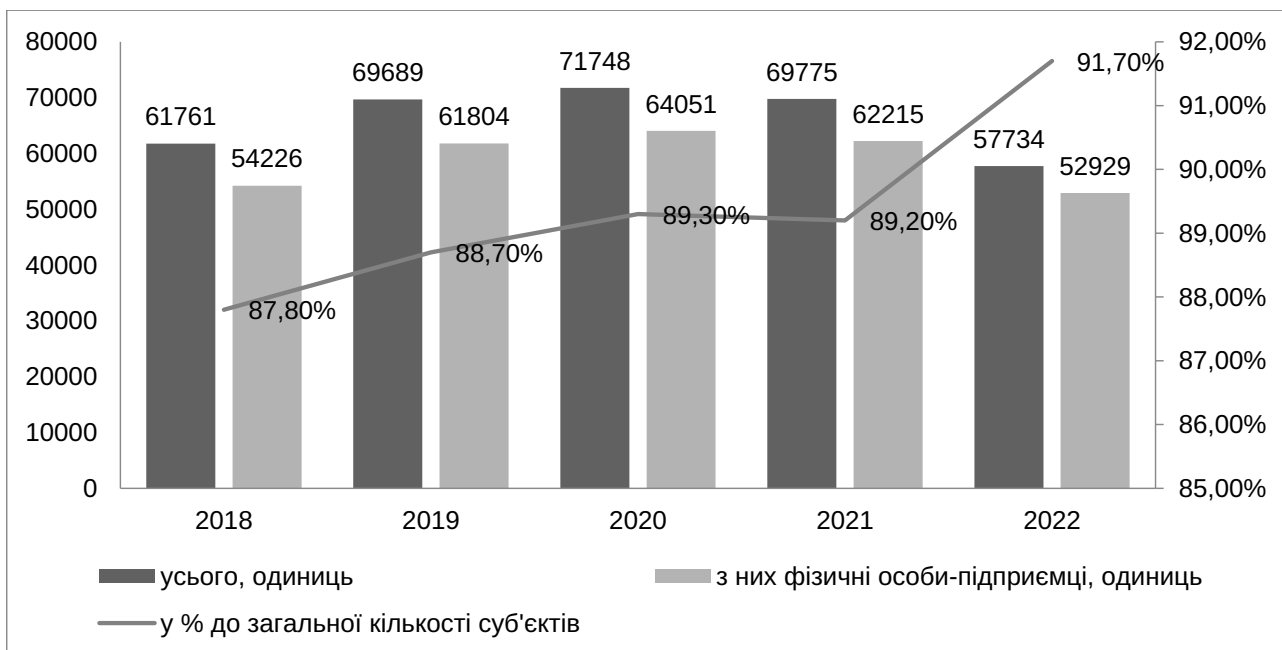


Рис. 1. Кількість закладів тимчасового розміщення та харчування в Україні протягом 2018–2022 рр.

Джерело: складено на основі [10]

обсягів надходжень до держбюджету від туристичної галузі (рис. 3). Згідно з даними ДАРТ саме готелі та подібні засоби тимчасового розміщення становлять основну скла-

дову в туристичній галузі з відсотком 63,20%, що свідчить про високу значущість ролі готельно-ресторанного бізнесу в економіці та розвиток туристичної індустрії в цілому.

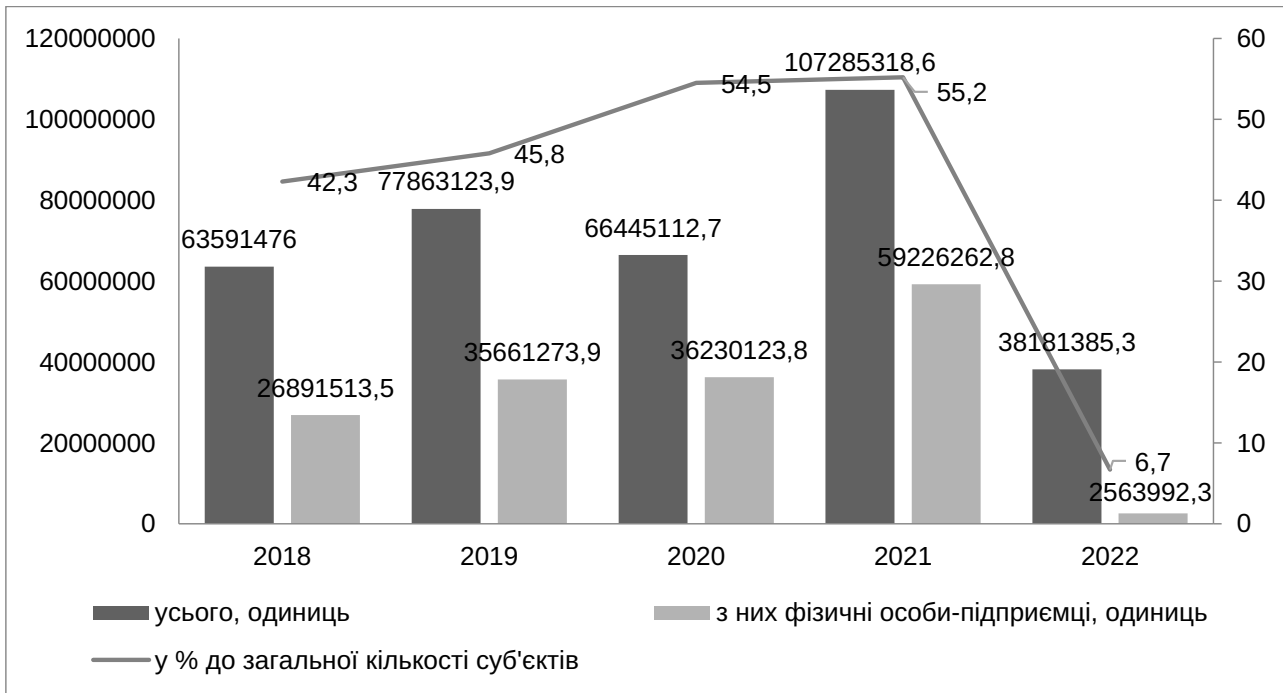


Рис. 2. Обсяг реалізованих послуг закладами тимчасового розміщування та харчування в Україні протягом 2018–2022 рр.

Джерело: складено на основі [11]

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

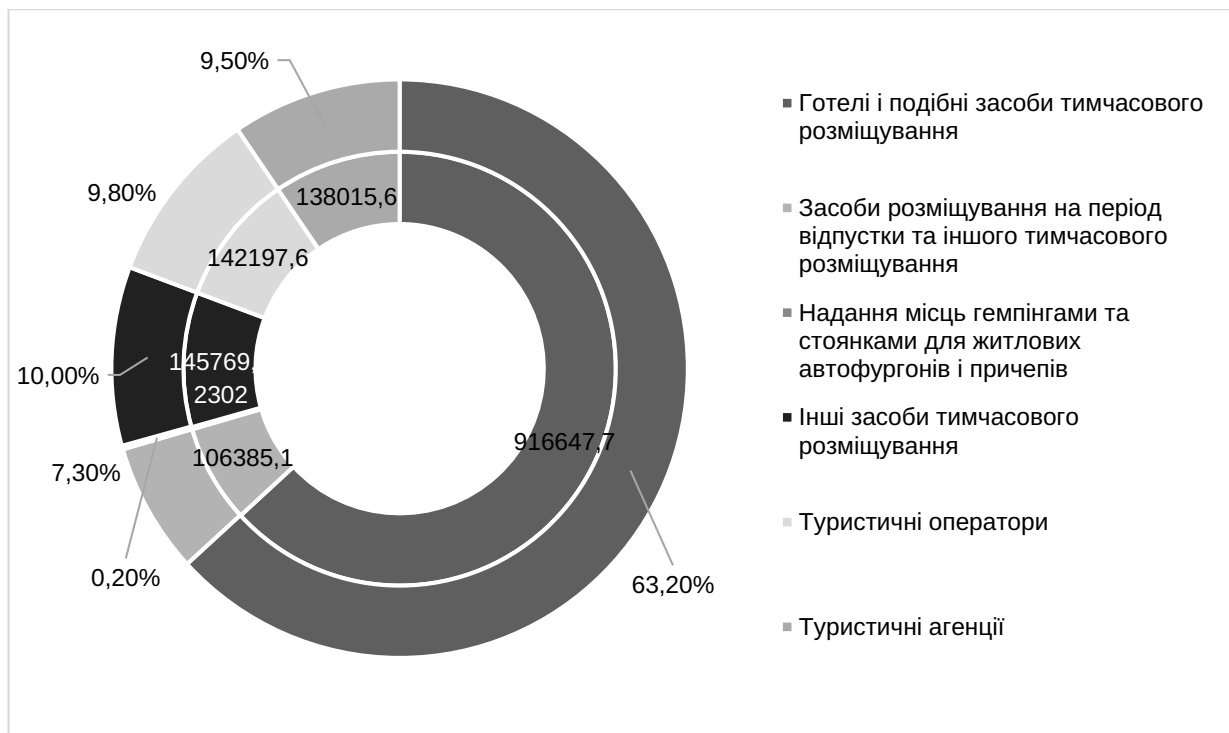


Рис. 3. Надходження до державного бюджету від туристичної галузі

Джерело: складено на основі [12]

Зростання надходжень свідчить про потенційний вклад готельно-ресторанної сфери в економіку країни через податки та збори, що сприяє розвитку інфраструктури та покращенню життя місцевого населення. Протягом 2023 року туристичний сектор України зростає з погляду фінансових внесків у державний бюджет, сплативши на 13% більше податків, ніж у відповідний період минулого року, проте такий показник є на 18% нижчим порівняно з аналогічним періодом у довоєнному 2021 році, коли до казни держави надійшло 1778924 тис. грн [12]. Таким чином, бойові дії призвели до значних втрат готельно-ресто-

ранного бізнесу як у кількісному, так і у фінансовому вимірі. У такому контексті слід виокремити найбільш значущі чинники зовнішнього середовища готельно-ресторанної сфери, що впливають на їхню конкурентоспроможність та стійкість до наслідків війни (табл. 1).

Наразі готельно-ресторанний сектор України перебуває у складному становищі, адже військові дії набувають все більш руйнівного характеру, оскільки російські війська застосовують тактику «вогняного валу» та часто здійснюють ракетні обстріли. З огляду на значну кількість негативних чинників зовнішнього середовища, слід відзначити, що ця

Таблиця 1

Чинники впливу на стійкість готельно-ресторанної індустрії в Україні

Чинник	Характеристика
Безпека працівників та гостей	Висока імовірність штрафів за порушення стандартів безпеки вимагає витрат на заходи безпеки, такі як, наприклад, наймання додаткового охоронного персоналу, обладнання для забезпечення безпеки, підвищення тренування персоналу з питань безпеки тощо.
Відновлення репутації	Відновлення довіри клієнтів після негативного впливу війни вимагає інвестицій у маркетингові та PR-кампанії для відновлення позитивного іміджу та привернення нових клієнтів.
Державна підтримка	Така підтримка передбачає надання допомоги та стимулів для забезпечення стійкості та виживання підприємств.
Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності	Загострення економічної нестабільності, зниження купівельної спроможності та загального знецінення валют, що призводить до зменшення прибутку підприємств та необхідності впровадження стратегій економії коштів. Включає аналіз економічних тенденцій, розробку планів мінімізації витрат, оптимізацію процесів виробництва тощо.
Енергетичне забезпечення	Наразі блекаути та перебої з енергопостачанням призводять до тимчасового припинення роботи закладів. Тому важливим є використання альтернативних джерел енергії, проте це може бути витратно та менш ефективно з погляду надійності та якості обслуговування.
Зменшення туристичного потоку	Зменшення туристичного потоку призводить до недостатнього заповнення готелів і ресторанів, що впливає на їх доходи та фінансову стабільність.
Зміна у потребах клієнтів	Підприємствам необхідно адаптуватися до нових психологічних потреб споживачів, інвестуючи в технології, які забезпечують безпеку, зручність та особливості, що відповідають побажанням клієнтів.
Зміни у правовому середовищі	Зміни у правовому середовищі обумовлені не лише податковою політикою та нормативними актами, але й регулюються вимогами, що керують фінансовими стратегіями та планами.
Обмеження руху та постачання продуктів	Такі обмеження впливають на доступність сировини для ресторанів та готелів. У такому випадку наслідками є підвищення цін на сировину та постачання, що обумовлює високі витрати підприємства.
Пошкодження готельно-ресторанної інфраструктури	Пошкодження готельних та ресторанных будівель внаслідок війни призводить до серйозних витрат на їх відновлення та ремонт, що має вплив на ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Джерело: складено на основі [5; 6; 7; 8]

галузь проявляє достатній рівень стійкості для збереження багатьох підприємств на ринку. У такому контексті подальший розвиток готельно-ресторанної індустрії під загрозою, адже певний рівень адаптації галузі сприяє створенню нових мережевих закладів та малих туристично орієнтованих підприємств, проте нові самостійні готельно-ресторанні комплекси не відкриваються. Крім того, реалії війни спонукають представників цього бізнесу змінювати характер послуг та загалом ведення бізнесу, тобто наразі активно впроваджуються нові волонтерські послуги та підвищення соціальної цінності готельних підприємств та закладів громадського харчування [9].

Велика кількість представників готельно-ресторанного бізнесу наразі працює над впровадженням нових шляхів адаптації до сучасних економічних умов і наслідків війни. Одним з основних напрямків є запуск нових продуктів на ринок. З огляду на зміну економічної ситуації, заклади переорієнтовуються на надання послуг, які відповідають актуальним потребам. Наприклад, забезпечення військових, підтримку тилу, а також послуги з харчування та проживання для спеціальних категорій населення, що стали надзвичайно важливими в умовах війни [13]. Крім того, підприємства активно додають нові послуги та змінюють наявні продукти, щоб задовольнити нові потреби своїх клієнтів. Популярним наразі стало впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, таких як розвиток персоналу, підтримка Збройних Сил України, надання знижок для військових, а також організація заходів для біженців. Така тенденція обумовлена тим, що важливою складовою адаптації є забезпечення безпеки та психологічної підтримки клієнтів, що стає особливо актуальним у воєнний час [14].

Ще одним актуальним напрямком адаптації є розширення цільової аудиторії готельно-ресторанних підприємств. Маркетингові стратегії дозволяють багатьом закладам охоплювати нові ринки, що дозволяє готелям та ресторнам залучати клієнтів з інших регіонів України та з-за кордону. Сучасні заклади розміщення та харчування проводять активні маркетингові кампанії для залучення внутрішніх та міжнародних туристів, а також пропонують спеціальні пропозиції для різних груп клієнтів. Слід зазначити, що наявні шляхи вирішення проблем та шляхи адаптації до наслідків війни, а також політичної та економічної нестабільності дозволяють готельно-ресторанному біз-

несу не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й ефективно реагувати на нові виклики та потреби, викликані війною та економічними змінами [15]. Проте варто виокремити інноваційні шляхи адаптації та новітні рішення, які можуть забезпечити подальший розвиток і стабільність цієї галузі (табл. 2).

Таким чином, пріоритетні напрямки адаптації готельно-ресторанних підприємств у контексті сучасних викликів визначаються з урахуванням змінних потреб та очікувань клієнтів. Останні роки принесли значні зміни у готельно-ресторанну галузь, спричинені як наслідками війни, так і глобальною пандемією. Важливими аспектами адаптації стали підвищення рівня безпеки, гнучкість у відносинах з клієнтами, а також збільшення комунікаційної ефективності. У такому контексті пріоритетними стратегіями в адаптації є збереження безпеки, гнучкість у взаємодії з клієнтами та підвищення якості обслуговування, що дозволить готельно-ресторанним підприємствам успішно функціонувати в умовах сучасного бізнес-середовища.

Висновки. Готельно-ресторанний сектор України, попри свою значущість в економіці країни, зазнав значних труднощів через різноманітні політичні, економічні та соціальні виклики. Політична нестабільність, інфляція та фінансові кризи серйозно підірвали фінансовий стан підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Крім того, війна спричинила припинення туристичного потоку, втрату довіри клієнтів та зменшення доходів. Зокрема, багато підприємств опинилися у зоні бойових дій і були змушені релокуватися або припинити свою діяльність.

Тривалий вплив війни обумовив значне зниження обсягів реалізованих послуг у галузі. Попри ці труднощі, готельно-ресторанний сектор проявив стійкість та показав певні ознаки відновлення. Збільшення надходжень до державного бюджету від туристичної галузі та певне покращення фінансових показників свідчать про потенційний вклад цього сектора в економіку країни. Однак, попри це, ефектне відновлення та подальший розвиток галузі вимагатимуть комплексного підходу до адаптації, а також пошуку шляхів стабілізації бізнесу в умовах невизначеності.

Подальший успіх галузі залежить від здатності підприємств адаптуватися до нових реалій. Впровадження інноваційних рішень, спрямованих на забезпечення безпеки, комфорту та індивідуального підходу до кожного клієнта, є надзвичайно важливим. Пріори-

Таблиця 2

Пріоритетні напрямки адаптації готельно-ресторанних підприємств

Напрямок	Засоби	Характеристика
Бізнес-туризм	Високошвидкісний Wi-Fi, наявність численних розеток, спеціально обладнані приміщення для відеоконференцій та інших робочих завдань тощо	У зв'язку з популяризацією віддаленої роботи на тлі пандемії та війни, готельно-ресторанному бізнесу слід адаптуватися шляхом створення умов для роботи та відпочинку одночасно. Наприклад, додатковою зручністю для сучасного гостя може стати коворкінг при готелі або коворкінг-кафе. Такий підхід дозволяє залучати гостей, які працюють віддалено та потребують відповідних умов для ефективної роботи.
Внутрішній туризм	Створення турів вихідного дня, рекламування місцевих визначних пам'яток та додаткових послуг, таких як спа, сніданки, дитячі кімнати тощо.	З огляду на обмеження на виїзд за кордон, вагоме значення набули внутрішні подорожі. Для готелів та закладів громадського харчування важливо розробляти спеціальні пропозиції для місцевих мешканців, пропонуючи короткострокові відпочинки у межах міста чи регіону.
Цифровізація	Впровадження мобільної реєстрації, безконтактних платежів та використання біометричних даних для доступу до номерів.	Підвищення рівня цифровізації та безконтактних послуг стає необхідністю, яка не лише підвищує комфорт гостей, але й відповідає сучасним вимогам безпеки та ефективності.
Персоналізація	Попередні запити на улюблені напої, типи подушок або додаткові послуги тощо.	Інтеграція індивідуального підходу до обслуговування гостей є важливою з огляду на зміну загального психологічного стану клієнтів. Тому заклади, зокрема готелі, мають збирати інформацію про вподобання гостей ще до їх прибуття, щоб забезпечити максимально персоналізований сервіс. Цей підхід підвищує рівень задоволеності гостей і сприяє формуванню лояльності.
Есенціалізм	Організація екскурсій, заходів, майстер-класів, пов'язаних з місцевою культурою, історією, мистецтвом.	Наразі існує запит суспільства на створення унікальних вражень для гостей. У такому контексті важливою стає концепція мінімалізму та раціонального використання ресурсів, що передбачає створення затишного та функціонального середовища без зайвої розкоші.

Джерело: складено на основі [16]

тетними напрямками адаптації є розвиток внутрішнього та бізнес-туризму, а також цифровізація, персоналізація та есенціалізм. Шляхи адаптації включають створення нових продуктів та послуг, спрямованих на задоволення актуальних потреб ринку, а також розширення цільової аудиторії та активне

використання маркетингових стратегій. Отже, лише за умови впровадження комплексного підходу до адаптації готельно-ресторанні підприємства матимуть змогу ефективно реагувати на виклики та забезпечити стабільний розвиток у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Литвин О. Міжнародний туризм: категорія та чинники розвитку. *Економічні горизонти*. 2022. № 1(19). С. 95–104.
- Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.

3. Грищук А. М., Гордон Х. О. Зміни в системі кадрового забезпечення на підприємствах готельного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-51>
4. Юринець З. В., Байда Б. Ф., Бірюкова Ю. А. Управління стратегічним бізнес-потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>
5. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96.
6. Моца А. А., Шевчук С. М., Середя Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
7. Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Хоодаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колесникова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112.
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. Моргулець О. Б., Вофсі П. В. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. In The XXXIV International Scientific and Practical Conference «Current and youth ways of solving the problems of world science». European Conference. 2023. С. 115–118.
10. 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/sze_20.htm
11. 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/sze_20.htm
12. За 9 місяців 2023 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло маже 1,5 млрд грн. ДАРТ. 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2023-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-mazhe-1-5-mlrd-grn>
13. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. Kyivstar Business Hub. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-vijny>
14. Як розвивати бізнес в Україні у 2023 році. InProject HUB. 2023. URL: <https://inproject.org/ukrayinskiy-biznes-pid-chas-viynu/>
15. Як український бізнес виживає в умовах війни?. Visit Ukraine Today. 2023. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war#google_vignette
16. Готельна індустрія: тренди якісного сервісу у 2023 році. Дія.Бізнес. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/gotelna-industria-trendi-akisnogo-servis-u-2023-roci>

REFERENCES:

1. Lytvyn, O. (2022). Mizhnarodnyi turizm: katehoriia ta chynnyky rozvytku [International tourism: category and factors of development]. *Ekonomichni horyzonty – Economic horizons*, vol. 1(19), pp. 95–104 [in Ukrainian]
2. Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranni biznes Ukrainy [The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, vol. 6, pp. 19–23 [in Ukrainian]
3. Hryshchuk, A. M., Hordon, Kh. O. (2021). Zminy v systemi kadrovoho zabezpechennia na pidpriemstvakh hotelnogo hospodarstva Ukrainy [Changes in the system of staffing at enterprises of the hotel industry of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-51> [in Ukrainian]
4. Yurynets, Z. V., Baida, B. F., Biriukova, Yu. A. (2023). Upravlinnia stratehichnym biznes-potentsialom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Management of strategic business potential of business potential of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97> [in Ukrainian]
5. Morhulets, O. B., Nyshenko, O. V. (2023). Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoiennyi, voieniyni ta pisliavoiennyi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war period, war and post-war period]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, vol. 8, pp. 88–96 [in Ukrainian]
6. Motsa, A. A., Shevchuk, S. M., Sereda, N. M. (2022). Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia sfery turizmu v Ukraini [Prospects for post-war recovery of the of the tourism sector in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> [in Ukrainian]

7. Plotnikova, M. F., Yakobchuk, V. P., Khodakivskiy, Ye. I., Voitenko, A. B., Kolesnykova, M. S. (2022). Derzhavna polityka realizatsii turystychnoho potentsialu Ukrainy [State policy of realization of the tourist potential of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 3, pp. 102–112 [in Ukrainian]
8. Rumiantseva, I. B., Mendela, I. Ya. (2024). Hotelna industriia Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [Hotel industry of Ukraine in wartime]. *Problemy suchasnykh transformatsii. 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. Morhulets, O. B., Vofsi, P. V. (2023). Problemy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Problems of development of hotel and restaurant business in Ukraine]. In *The XXXIV International Scientific and Practical Conference «Current and youth ways of solving the problems of world science»*. *European Conference*, pp. 115–118 [in Ukrainian]
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024). Kil'kist diiuchykh 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]
11. 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]
12. DART (2023). Za 9 misiatsiv 2023 roku do derzhavnogo biudzhetu vid turystychnoi haluzi nadiishlo mazhe 1,5 mlrd hrn [In 9 months of 2023, the state budget received almost UAH 1.5 billion from the tourism industry.]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2023-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-mazhe-1-5-mlrd-grn> [in Ukrainian]
13. Kyivstar Business Hub (2022). Try stratehii adaptatsii biznesu do umov viiny [Three strategies for business adaptation to war conditions]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-viiny> [in Ukrainian]
14. InProject HUB (2023). Yak rozvyvaty biznes v Ukraini u 2023 rotsi [How to develop business in Ukraine in 2023]. Available at: <https://inproject.org/ukrayinskiy-biznes-pid-chas-viynu/> [in Ukrainian]
15. Visit Ukraine Today (2023). Yak ukraïnskyi biznes vyzhyvaie v umovakh viïny? [How does Ukrainian business survive in the war?]. Available at: https://visitukraine.today/uk/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war#google_vignette [in Ukrainian]
16. Diia.Biznes (2023). Hotelna industriia: trendy yakisnogo servisu u 2023 rotsi [Hotel industry: trends of quality service in 2023]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/gotelna-industria-trendi-akisnogo-servisu-u-2023-roci> [in Ukrainian]