

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

**УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ГРСсз–31

_____ ЛАЗАРЬ Іванна Вікторівна
(підпис)

Керівник:

_____ д.е.н., проф. КОРСАК В. І.
(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
« _____ » _____ 2025 р.

Гарант освітньої програми:

к.т.н., доцент ПОДОЛЯК Володимир Миколайович

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *митної справи, матеріалів та технологій*
Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*
Ступінь вищої освіти: *перший (бакалаврський) рівень*
Галузь знань: *24 Сфера обслуговування*
Спеціальність: *241 Готельно-ресторанна справа*
Освітня програма: *Готельно-ресторанна справа*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Л.Ю. Матвійчук
(підпис)
«_____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лазарь Іванні Вікторівні

1. Тема кваліфікаційної роботи Управління послугами підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни
Керівник роботи: *Корсак Віктор Іванович, д.е.н., проф*
затверджені наказом вищого навчального закладу №2/01-02.від «02» січня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи основними джерелами інформації послужили нормативно-правові документи, стандарти ресторанних послуг, нормативні документи в досліджуваній області, дані звітності готельно-ресторанних підприємств, спеціалізовані періодичні видання, окремі Інтернет-ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП
Розділ 1. Теоретичні основи управління готельно-ресторанними послугами
Розділ 2. Аналіз стану і особливостей функціонування готельно-ресторанних підприємств в умовах війни
Розділ 3. Напрями удосконалення управління послугами в умовах військового стану
ВИСНОВКИ
5. Перелік графічного матеріалу: Антикризові заходи в готельно-ресторанному бізнесі, характеристика готельних підприємств за регіонами України, обсяг реалізованих послуг закладами тимчасового розміщення та харчування в Україні.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1. Теоретичні основи управління готельно-ресторанними послугами	проф. Корсак В.І.		
Розділ. 2 Аналіз стану і особливостей функціонування готельно-ресторанних підприємств в умовах війни	проф. Корсак В.І.		
Розділ. 3. Напрями удосконалення управління послугами в умовах військового стану	проф. Корсак В.І.		
Висновки	проф. Корсак В.І.		

7.Дата видачі завдання 02.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи</i>	до 01.12.2024	
2	<i>Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи</i>	до 20.01.2025	
3	<i>Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи</i>	до 20.02.2025	
4	<i>Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи</i>	до 20.03.2025	
5	<i>Написання проєктної частини кваліфікаційної роботи</i>	до 20.04.2025	
6	<i>Висновки</i>	до 01.05.2025	
7	<i>Формування і організація списку використаних джерел</i>	до 10.05.2025	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи</i>	до 20.05.2025	
9	<i>Нормоконтроль</i>	до 21.05.2025	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 30.05.2025	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	до 01.06.2025	

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

(Лазарь І.В.)
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

(Корсак В.І.)
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лазарь І.В. Управління послугами підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни . – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, ОП «Готельно-ресторанна справа», за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

В кваліфікаційній роботі розкриті особливості функціонування готельно-ресторанних підприємств в умовах війни, а також окреслені основні показники діяльності підприємств у воєнний період. В роботі виокремлено проблеми та виклики управління послугами в умовах війни. Обґрунтовані основні напрями удосконалення управління послугами в умовах військового стану. Розроблена стратегія адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов війни. Окреслені запровадження інноваційних підходів та цифрових рішень в управлінні послугами.

У дослідженні застосовано комплексний підхід до аналізу основних показників діяльності підприємств у воєнний період, В межах дослідження вперше детально вивчений вплив війни на готельно-ресторанну сферу України та виявленні проблеми та виклики, які виникають у зв'язку з цим конфліктом. Проаналізовані економічні, соціальні та безпекові наслідки війни для готельно-ресторанного бізнесу та розроблено стратегію адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов війни.

Ключові слова: якість, системи управління якістю, ресторанне обслуговування, готельне обслуговування, критерії якості, методи оцінки якості.

ANNOTATION

Lazar I. V. Management of services of hotel and restaurant business enterprises in the conditions of war.

Qualification work of the first (bachelor's) level, OP «Hotel and restaurant business», specialty 241 Hotel and restaurant business, field of knowledge 24 Service industry - Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business - Lutsk, 2025.

A bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references.

The qualification work reveals the peculiarities of the functioning of hotel and restaurant enterprises in wartime, as well as outlines the main indicators of the enterprises' activities in the war period. The problems and challenges of service management in wartime are highlighted. The main directions for improving the management of services under martial law are substantiated. The strategy of adaptation of the hotel and restaurant business to the conditions of war is developed. The introduction of innovative approaches and digital solutions in service management is outlined.

The study applies a comprehensive approach to analyzing the key performance indicators of enterprises in the wartime period, and for the first time examines in detail the impact of the war on the hotel and restaurant sector of Ukraine and identifies the problems and challenges arising from this conflict. The economic, social and security consequences of the war for the hotel and restaurant business are analyzed and a strategy for adaptation of the hotel and restaurant business to the conditions of war is developed.

Keywords: quality, quality management systems, restaurant service, hotel service, quality criteria, quality assessment methods.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМИ ПОСЛУГАМИ	10
1.1. Сутність, особливості та класифікація послуг у сфері HoReCa	16
1.2. Теоретичні підходи до управління якістю та процесами надання послуг	
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід в управлінні готельно-ресторанним бізнесом в умовах криз	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	21
2.1. Загальна характеристика підприємств готельно-ресторанного господарства	21
2.2. Аналіз основних показників діяльності підприємств у воєнний період	23
2.3. Проблеми та виклики управління послугами в умовах війни	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОГО СТАНУ	37
3.1. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов війни	37
3.2. Запровадження інноваційних підходів та цифрових рішень в управлінні послугами	39
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Обґрунтованість актуальності теми дослідження. У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні готельно-ресторанний бізнес зазнав суттєвих трансформацій, викликаних як економічними, так і соціальними факторами. Порухення логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту, міграція населення, небезпека для життя та інфраструктурні руйнування змусили підприємства галузі шукати нові шляхи виживання та адаптації.

Водночас готельно-ресторанний бізнес відіграє важливу роль у підтримці соціальної стабільності: забезпечує робочі місця, задовольняє базові потреби населення, зокрема переміщених осіб, військових та волонтерів, сприяє відновленню економіки в регіонах.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних управлінських підходів, які дозволять забезпечити стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність підприємств у кризових умовах. Вивчення практик кризового менеджменту, трансформації сервісу, оптимізації витрат, цифровізації обслуговування та соціальної відповідальності стає ключовим для забезпечення функціонування галузі в умовах війни та її подальшого відновлення у післявоєнний період.

Стан вивченості проблеми. Вагомий внесок у вивчення питань управління послугами підприємств готельно-ресторанного бізнесу, було зроблено як українськими, так і зарубіжними науковцями, зокрема: Горіною Г., Даниловою О., Зайцевою В., Ковальчук Т., Лупич О., Підвальною О., Сидиною Л., Тітомир Л., Юхновською Ю. та іншими. Водночас питання управління послугами підприємств готельно-ресторанного сектору та підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу в умовах воєнного стану, шляхів підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності та формування конкурентних переваг залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює потребу в подальших наукових розробках у цьому напрямі.

Мета кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління послугами підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни та розробка стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов війни.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- проаналізувати наукові джерела щодо теоретичних засад управління послугами у сфері HoReCa;
- здійснити порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління в умовах війни;
- проаналізувати поточний стан та особливості функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства (HoReCa) в Україні;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємств у воєнний період;
- виявити управлінські проблеми, з якими зіткнулася галузь HoReCa;
- запропонувати стратегію адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов війни.

Об'єктом кваліфікаційної роботи бакалавра є підприємства готельно-ресторанного бізнесу, що функціонують в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження – є теоретико-методологічні засади пошуку напрямів удосконалення управління готельно-ресторанними послугами в умовах війни.

Перелік використаних у ході проведення дослідження методів. Під час написання бакалаврської роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили детальне вивчення теми дослідження. Було використано метод аналізу та синтезу для узагальнення наукових джерел і формування теоретичних основ дослідження, метод порівняльного аналізу – для порівняльної характеристики вітчизняного та зарубіжного досвіду управління готельно-ресторанних підприємств в умовах криз, факторний аналіз – для визначення обсягу реалізованих послуг закладами тимчасового розміщування та харчування в Україні протягом, аналізу надходження до

державного бюджету від туристичної галузі. Також використано графічний метод для візуалізації статичних даних, експертне оцінювання – для визначення стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов війни, запровадження інноваційних підходів та цифрових рішень в управлінні послугами, а також індуктивно-дедуктивний метод – для формулювання висновків на основі узагальнення отриманих результатів дослідження.

Джерела інформаційної бази дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері туризму та готельного господарства, дані Державної служби статистики України, Державного агентства розвитку туризму, матеріали професійних асоціацій (зокрема, Асоціації готельєрів та рестораторів України), аналітичні огляди консалтингових компаній, результати наукових досліджень з тематики управління в умовах кризових ситуацій, а також публікації у фахових виданнях та матеріали практичної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану.

Новизна дослідження. У межах дослідження вперше виокремлено особливості послуг у сфері HoReCa, основні підходи до управління якістю послуг у сфері HoReCa. Запропоновані стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов війни.

Практична цінність одержаних результатів полягає в запровадженні інноваційних підходів та цифрових рішень в управлінні послугами підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у вигляді тез у Студентському науковому віснику ЛНТУ, серія технічні науки (Луцьк, 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, 3-х розділів, висновків; містить 50 сторінок, 8 рисунків, 11 таблиць. Список джерел включає 31 найменування літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМИ ПОСЛУГАМИ

1.1. Сутність, особливості та класифікація послуг у сфері HoReCa

Сфера HoReCa, що є аббревіатурою від Hotel, Restaurant, Café/Catering, являє собою складний та динамічний сектор економіки, ключовим елементом якого є надання різноманітних послуг. Розуміння сутності послуг у цій сфері є фундаментальним для подальшого аналізу їх особливостей та розробки ефективних стратегій управління.

В економічній теорії послуга визначається як діяльність або вигода, яку одна сторона може запропонувати іншій, яка є переважно нематеріальною та не призводить до передачі права власності.

За Рябенською М.О. послуга в готельно-ресторанній справі — це цілеспрямована діяльність підприємств готельного або ресторанного господарства, результатом якої є задоволення різноманітних потреб споживачів, як базового (фізіологічного), так і вищого рівня (комфорт, емоційне задоволення, престиж тощо) [37].

Дослідження наукових праць вчених, фахівців, практиків дали змогу виявити такі підходи до визначення послуги за певними складовими (таблиця 1.1).

На основі таблиці 1.1. варто виокремити такі складові терміну «послуга»:

1. Змістовна і сутнісна характеристика; це не матеріальні активи; це цінність; процес; певна праця;
2. Спрямованість; це користь клієнту; це вигода; це задоволення потреб через надання благ; це сприяння зміні стану гостя;
3. Взаємовідносини учасників сторін;
4. У конкретний час і місце.

Таблиця 1.1 – Підходи вчених до трактування терміну «послуга»

№	Автор	Визначення терміну «послуга»
1	Kotler P.	Під послугою варто розуміти будь-яку дію, чи захід, чи діяльність, яку одна сторона може запропонувати іншій і як переважно невідчутні; вона є нематеріальною та не призводить до заволодіння будь-чим. Виробництво послуг може бути, а може не бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді.
2	Бондаренко В.Д.	Послуга — це результат діяльності, спрямованої на задоволення певних потреб споживача, що має нематеріальний характер.
3	Гронроос К.	Послуга –це процес, що складається з серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою підприємства – постачальником послуг
4	Самойленко Г.О.	Послуги — це економічна категорія, що відображає процес обслуговування споживача з метою задоволення його потреб.
5	Хілл Т.	Послуга — це зміна стану особи або товару, що належить певній економічній одиниці, яка виникає в результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди першої. Тобто, це сукупність робіт, що виконуються для задоволення потреб клієнта і мають певну вартість.
6	Норманн Р.	Послуга – це користь, запропонована клієнту організацією сфери послуг
7	Друкер П.	Послуги — це діяльність, яка створює цінність для споживача, не створюючи матеріального продукту.

Джерело: [1-3, 8, 30,31]

На основі аналізу праць, ми виокремили авторське визначення терміну послуги як результату діяльності для задоволення потреб гост через особливу споживчу вартість послуги у конкретному місці і у конкретний час.

Послуги не підлягають збереженню, на ринку послуг є проблема регулюванню попиту і пропозиції та продаж послуг здебільшого потребує підвищеної мобільності.

Проте, застосування цього загального визначення до сфери HoReCa потребує певного уточнення та розширення з огляду на специфіку галузі.

У контексті HoReCa, послуги являють собою комплекс взаємопов'язаних дій та пропозицій, спрямованих на задоволення потреб гостей, пов'язаних із тимчасовим розміщенням, харчуванням та організацією дозвілля поза межами їхнього постійного місця проживання. Ці послуги включають не лише безпосереднє надання матеріальних благ (наприклад, номер у готелі, страва в ресторані), але й супутні нематеріальні аспекти, такі як атмосфера, рівень сервісу, комфорт, емоційні враження та загальний досвід клієнта.

Важливо зазначити, що послуги у сфері HoReCa мають змішаний характер, поєднуючи елементи матеріального (наприклад, обладнання готелю, інгредієнти страв) та нематеріального (наприклад, професіоналізм персоналу, швидкість обслуговування). Ця інтеграція матеріальних та нематеріальних компонентів є визначальною характеристикою послуг HoReCa та суттєво впливає на процес їх виробництва та споживання.

З позиції системного підходу, послуги HoReCa можуть розглядатися як результат взаємодії між організацією (підприємством сфери HoReCa), її персоналом та гостей, що відбувається у певному фізичному оточенні. Ефективність цієї взаємодії визначає рівень задоволеності гостя та, відповідно, конкурентоздатність підприємства. Основні складники терміну HoReCa відображені на рис. 1.1.

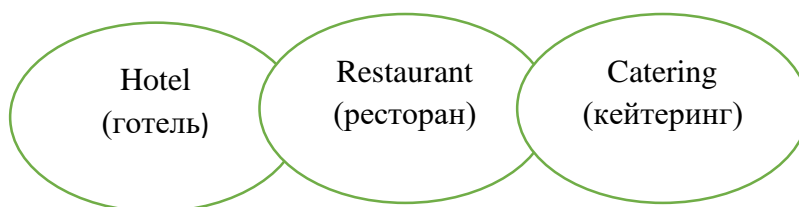


Рисунок 1.1. Складники терміну «HoReCa» [6]

Сутність послуг у сфері HoReCa полягає у створенні цілісного споживчого досвіду, який охоплює як задоволення базових потреб у

розміщенні та харчуванні, так і надання додаткових цінностей у вигляді комфорту, атмосфери, персоналізованого обслуговування та позитивних емоцій.

Послуги у сфері HoReCa володіють низкою специфічних особливостей, які відрізняють їх від послуг в інших галузях економіки та товарів. Виокремлення цих особливостей є ключовим для розуміння складності управління якістю та розробки ефективних маркетингових стратегій у цій сфері. У таблиці 1.2. відображені основні особливості послуг у сфері HoReCa.

Таблиця 1.2 – Особливості послуг у сфері HoReCa

Особливість послуги HoReCa	Характеристика	Наслідки для сфери HoReCa та управління якістю
Нематеріальність	Відсутність фізичної форми, неможливо побачити, спробувати до споживання. Гість купує враження	Ускладнює оцінку якості до отримання; підвищує важливість репутації, відгуків, матеріальних свідчень (інтер'єр, сервірування).
Невіддільність виробництва від споживання	Одночасність створення та отримання послуги; гість є учасником процесу	Взаємодія персоналу та гостя — ключовий фактор якості; вимагає ефективної комунікації.
Непостійність якості	Якість варіюється залежно від персоналу, часу, завантаженості, індивідуальних особливостей	Складність стандартизації; потребує значних зусиль у навчанні та контролі якості.
Нездатність до зберігання	Невикористані послуги не можуть бути збережені чи продані пізніше	Необхідність ефективного управління завантаженістю та гнучкої цінової політики для оптимізації доходів
Висока залежність від людського фактору	Якість послуг визначається професіоналізмом, навичками, уважністю персоналу	Ключовий елемент у створенні позитивного споживчого досвіду; вимагає кваліфікованого персоналу
Значний вплив матеріального оточення	Матеріальні елементи (інтер'єр, обладнання, чистота) формують уявлення про якість та атмосферу	Матеріальні «докази» якості; створення відповідної атмосфери через дизайн та чистоту
Персоналізація та індивідуалізація	Очікування гостей щодо адаптації послуг до їхніх потреб та вподобань	Необхідність гнучкості пропозицій та персоналізованого підходу до кожного гостя

Джерело: [4-5, 13, 18]

До основних особливостей послуг HoReCa належать:

- нематеріальність (intangibility): на відміну від товарів, послуги HoReCa не мають фізичної форми, їх неможливо побачити, спробувати, зберегти до моменту споживання. Гість купує обіцянку певних вражень та вигод. Це ускладнює процес оцінки якості послуги до її отримання та підвищує важливість репутації, відгуків та матеріальних свідчень якості;

- невіддільність виробництва від споживання (inseparability): виробництво та споживання послуг HoReCa відбуваються одночасно та, як правило, в одному місці. Гість є безпосереднім учасником процесу надання послуги та може впливати на нього;

- непостійність якості (heterogeneity/variability): якість послуг HoReCa може значно варіюватися залежно від багатьох факторів, таких як кваліфікація та настрої персоналу, час доби, рівень завантаженості, індивідуальні особливості гостей. Стандартизація послуг у сфері HoReCa є складним завданням, що потребує значних зусиль у сфері навчання та контролю якості;

- нездатність до зберігання (perishability): не надані або не використані послуги HoReCa не можуть бути збережені для подальшого продажу. Це зумовлює необхідність ефективного управління завантаженістю та розробки гнучкої цінової політики для оптимізації доходів;

- висока залежність від людського фактору: якість послуг HoReCa значною мірою визначається професіоналізмом, комунікативними навичками, уважністю та доброзичливістю персоналу. Людський фактор є ключовим елементом у створенні позитивного споживчого досвіду;

- значний вплив матеріального оточення (tangibles): оскільки самі послуги є нематеріальними, матеріальне оточення відіграє важливу роль у формуванні уявлення гостя про якість послуги та створює певну атмосферу;

- персоналізація та індивідуалізація: сучасні споживачі все більше очікують персоналізованого підходу та врахування їх індивідуальних потреб

та вподобань. Підприємства сфери HoReCa прагнуть пропонувати послуги, адаптовані до конкретних запитів гостя.

Послуги у сфері HoReCa є надзвичайно різноманітними та можуть бути класифіковані за різними критеріями, що дозволяє систематизувати їх та краще розуміти їхню специфіку. Основні підходи до класифікації послуг представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація послуг у сфері HoReCa

Критерій класифікації	Категорія послуг
1. За основним видом діяльності підприємства	Готельні послуги
	Ресторанні послуги
	Послуги кафе та барів
	Кейтерингові послуги
2. За характером споживання	Основні послуги
	Додаткові послуги
	Супутні послуги
3. За рівнем стандартизації	Стандартизовані послуги
	Індивідуалізовані послуги
4. За способом надання	Прямі послуги
	Непрямі послуги
5. За цільовою аудиторією	Послуги для індивідуальних клієнтів
	Послуги для корпоративних клієнтів (B2B)
	Послуги для спеціальних груп

Джерело: [7, 8-10, 20]

Застосування різних критеріїв класифікації дозволяє отримати більш глибоке розуміння структури послуг у сфері HoReCa та враховувати їхню специфіку при розробці управлінських рішень.

Отже, розуміння цих особливостей є важливим для розробки ефективних стратегій управління якістю, маркетингу та операційної діяльності підприємств сфери HoReCa.

1.2. Теоретичні підходи до управління якістю та процесами надання послуг

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання споживчих очікувань питання забезпечення якості послуг і ефективного управління процесами їх надання набуває особливої актуальності. Сфера послуг, яка охоплює готельно-ресторанний бізнес та інші галузі, значно відрізняється від товарного сектору, що обумовлює необхідність застосування специфічних підходів до управління якістю.

Поняття «якість послуг» є багатограним і трактується по-різному залежно від наукової школи та практичного контексту. Характеристиці якості у готельно-ресторанному бізнесі присвячені праці таких науковців: О. Хитрова, О. Володько, Н. Рогова, Л. Куш, С. Дудник, В. Однолько, О. Давидова, І.М. Писаревський, Р.С. Ладиженська, С. Сисоєва, В. Столярчук. Згідно з визначенням Ф. Котлера, якість послуги — це ступінь відповідності очікуванням споживача, що формується як до, так і після її отримання. Інші дослідники, зокрема А. Парасураман, В. Цейтамль і Л. Беррі, у моделі SERVQUAL запропонували оцінювати якість послуг за п'ятьма параметрами: надійність, чуйність, впевненість, емпатія та матеріальні аспекти [14-16, 20].

У теорії управління виділяють зовнішню якість, яка оцінюється гостем, та внутрішню якість, що визначається організаційними процесами підприємства. Поєднання обох складових є запорукою досягнення високої конкурентоспроможності та задоволення кінцевого споживача.

До ключових теоретичних підходів до управління якістю належать, класичний, системний, процесний, клієнтоорієнтований та тотальне управління якістю. В таблиці 1.4. представлені суть та основні принципи підходів.

Таблиця 1.4 – Основні підходи до управління якістю послуг у сфері
HoReCa

Назва підходу	Сутність та основні принципи
Класичний підхід	Заснований на стандартизації процесів і дотриманні технічних норм (наприклад, ISO 9001). Він передбачає формалізацію всіх етапів надання послуг та запровадження систем контролю
Системний підхід	Даний підхід розглядає якість як результат взаємодії всіх елементів організації: персоналу, ресурсів, управлінських механізмів, культури тощо
Процесний підхід	Управління якістю передбачає оптимізацію окремих бізнес-процесів, що безпосередньо впливають на результат послуги. Особливу увагу тут приділяють чіткому розподілу відповідальності, логістиці дій та вимірюванню результатів
Клієнтоорієнтований підхід	Фокусується на досвіді споживача, його очікуваннях, задоволеності та лояльності. Саме цей підхід є переважаючим у сучасному сервісному менеджменті.
Тотальне управління якістю (TQM)	Даний підхід передбачає залучення всього персоналу до процесів забезпечення якості, постійне вдосконалення і створення організаційної культури орієнтованої на якість.

Джерело: [11-17, 20]

Процеси надання послуг, характеризуються одночасністю виробництва і споживання, високим рівнем взаємодії з гостем, а також нематеріальністю результату. Тому ефективно управління такими процесами потребує:

- чіткого регламентування процедур обслуговування;
- гнучкості в організації праці;
- використання інструментів контролю якості на всіх етапах;
- впровадження цифрових технологій (CRM-систем, автоматизації бронювання, аналітики відгуків);
- постійного навчання та розвитку персоналу.

Водночас варто враховувати, що якість послуг не може бути забезпечена лише формальним дотриманням стандартів — вона вимагає культури сервісу, мотивації працівників та стратегічного бачення.

1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід в управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах криз

Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш вразлива до зовнішніх викликів галузей економіки. Умови криз — зокрема економічні спади, пандемії, воєнні дії, політична нестабільність — мають значний вплив на попит, операційну діяльність, кадрову політику та фінансову стійкість підприємств цієї сфери.

У таких умовах набуває особливого значення досвід управління, що дозволяє не лише зберегти життєздатність бізнесу, а й адаптуватися до нових реалій. Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду дозволяє виокремити ефективні управлінські підходи, моделі реагування на кризи, інструменти антикризового менеджменту.

У міжнародній практиці управління в умовах криз спирається на концепції гнучкого менеджменту, антикризового планування, диверсифікації послуг та цифровізації процесів. У той час як українські підприємства часто змушені реагувати на виклики постфактум, у розвинених країнах завчасне планування криз вважається елементом стратегічного управління.

Порівняльний аналіз ключових аспектів управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах криз подано в таблиці 1.5.

Особливим прикладом управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи є діяльність у період повномасштабної війни в Україні. Готельно-ресторанні заклади були змушені трансформуватися у хаби для внутрішньо переміщених осіб, пункти гуманітарної допомоги, волонтерські кухні тощо.

Незважаючи на економічні втрати, багато підприємств зберегли функціонування завдяки соціальній відповідальності, гнучкості та спільноті лояльних гостей.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика вітчизняного та зарубіжного досвіду управління ГРС в умовах криз

Критерій	Вітчизняний досвід	Зарубіжний досвід (ЄС, США, Азія)
Реакція на кризу	Реактивна, часто запізнiла; відсутність резервного плану	Завчасна, із заздалегідь розробленими сценаріями дій
Фінансова політика	Обмежене фінансування, залежність від державної підтримки або волонтерських ініціатив	Наявність страхових механізмів, кризових фондів, державних субсидій
Управління персоналом	Скорочення персоналу, гнучкий графік, кадрова нестабільність	Перенавчання кадрів, програми психологічної підтримки, гнучке управління
Технологічна адаптація	Повільна цифровізація, обмежений доступ до сучасних ІТ-рішень	Активна інтеграція цифрових платформ, онлайн-бронювання, CRM-системи
Маркетингова стратегія	Фокус на збереження постійних гостей	Ребрендинг, вибір потенційних нових аудиторій, акцент на безпечному сервісі
Антикризовий менеджмент	Здійснюється час від часу, неструктурований	Стратегічний, включає регулярні тренінги та аудит ризиків

Джерело: [19, 21-22]

Серед успішних практик можна відзначити:

- впровадження моделей «гнучкого меню» з мінімізацією витрат;
- використання локальних постачальників;
- активне залучення грантової підтримки;
- адаптацію приміщень для нового функціонального використання.

Успішний досвід країн Європейського Союзу, США та Південно-Східної Азії свідчить про те, що антикризове управління є частиною довгострокової стратегії. Підприємства вкладають у розробку планів безперервності бізнесу (business continuity plans), використовують сучасні цифрові інструменти, активно співпрацюють з державними структурами, страхуванням і профспілками.

Практики, що можуть бути імплементовані в Україні представлені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. Антикризові заходи в готельно-ресторанному бізнесі

Антикризові заходи включають:

- створення на підприємствах антикризових комітетів, оперативне прийняття рішень;
- проведення регулярного аудиту ризиків, оцінка ймовірних загроз, аналіз сценаріїв розвитку;
- формування фінансових резервів, створення резервних фондів;
- діджиталізація сервісів для роботи в умовах нестабільності (QR-меню, мобільні замовлення);
- акцент на сервіс безпеки (санітарні протоколи, дистанційне обслуговування тощо).

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління в умовах криз свідчить, що ефективність реагування залежить не лише від ресурсів, а й від стратегічної готовності підприємств. Українські готельно-ресторанні заклади виявили гнучкість і креативність, проте для підвищення стійкості їм слід впроваджувати структурований антикризовий менеджмент, цифрові технології та формувати відповідальне управлінське середовище.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Загальна характеристика підприємств готельно-ресторанного господарства

Готельно-ресторанне господарство є важливою складовою інфраструктури туристичної галузі та системи обслуговування населення. Воно охоплює підприємства, що забезпечують тимчасове проживання, харчування та супутні послуги для споживачів. Діяльність цих підприємств значною мірою впливає на туристичну привабливість регіону, рівень задоволеності споживачів та розвиток малого й середнього бізнесу.

Готельно-ресторанні підприємства класифікуються за кількома ознаками: за видом діяльності (готелі, мотелі, хостели, апарт-готелі, ресторани, кафе, бари), за рівнем обслуговування (економ, середній, преміум сегмент), за місцем розташування (міські, курортні, придорожні), а також за організаційно-правовою формою (приватні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства тощо).

Сучасна структура готельно-ресторанного бізнесу в Україні є досить різноманітною: вона поєднує як великі міжнародні готельні мережі, так і невеликі сімейні бізнеси. Останні становлять значну частину ринку, особливо у регіонах.

Найпоширенішою формою ведення бізнесу у сфері HoReCa в Україні є товариства з обмеженою відповідальністю. Це обумовлено відносною простотою реєстрації, оптимальною системою оподаткування та можливістю гнучко керувати майном. Підприємства, зареєстровані як фізичні особи-підприємці, також активно діють у сегменті кафе, кав'ярень, невеликих готелів або хостелів.

У великих містах функціонують і підприємства, що належать до міжнародних готельних ланцюгів (InterContinental, Radisson, Premier Hotels), які працюють за франчайзинговими угодами. Такі підприємства характеризуються високими стандартами обслуговування, професійним менеджментом та орієнтацією на іноземних туристів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика готельних підприємств за регіонами

Назва підприємства	Тип закладу	Регіон	Форма власності	Кількість номерів / місць	Основні послуги
Готель «Турист»	Готель	Київ	Державна	280	Проживання, конференц-зали, ресторан
«Кав'ярня на Ринку»	Кафе	Львів	Приватна (ФОП)	40 місць	Напої, десерти, сніданки
«Green Hills Resort»	Курортний комплекс	Закарпаття	ТОВ	120 номерів	SPA, харчування, басейн, розваги
«Хостел 24/7»	Хостел	Харків	Приватна особа	50 місць	Проживання, кухня загального користування
Premier Palace Hotel	П'ятизірковий готель	Київ	ТОВ (мережевий)	290 номерів	Проживання, ресторани, фітнес, конференції

Джерело: [25, 29-30]

Кожен тип підприємств має свої особливості функціонування. Готелі середнього та високого класу орієнтуються на ділових туристів та іноземців, тому велика увага приділяється якості обслуговування, комфортності номерів, наявності бізнес-послуг. Малі заклади, зокрема кафе та кав'ярні, часто обирають концепцію авторського меню або локального колориту, що сприяє формуванню лояльної клієнтської бази.

В умовах нестабільності, спричиненої воєнним станом, готельно-ресторанні підприємства активно адаптують свої стратегії: скорочують витрати, оптимізують персонал, вводять нові формати обслуговування,

зокрема онлайн-бронювання, безконтактну доставку, партнерство з сервісами доставки їжі.

Підприємства готельно-ресторанного господарства в Україні представлені широким спектром форм, масштабів і форматів обслуговування. Вони відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку суміжних галузей. Актуальність подальших досліджень полягає в необхідності адаптації діяльності таких підприємств до викликів сучасності – як економічних, так і безпекових.

2.2. Аналіз основних показників діяльності підприємств у воєнний період

Воєнний конфлікт, що розпочався в Україні у 2022 році, суттєво вплинув на економічні процеси в державі, зокрема на функціонування готельно-ресторанного бізнесу. В першу чергу, не проста економічна ситуація, що включає політичну нестабільність та інфляційні процеси, створив певні бар'єри для розвитку готельно-ресторанних підприємств. Значна кількість фінансових криз, які наразі є в країні, безперечно вплинула на платоспроможність гостей, так і підприємств.

Готельно-ресторанні підприємства у 2020-2021 рр., намагались адаптуватись до наслідків COVID-19. Проте з початком повномасштабного вторгнення нові виклики та загрози зазнала індустрія гостинності. Втрата людських життів, матеріальних активів вимагала від власників бізнесу розробки нових стратегій з метою збереження готельно-ресторанних підприємств з метою розвитку. За даним Державної служби статистики України за 2021 рік, кількість закладів гостинності становила 69755 суб'єктів господарювання, з них 89,17% - фізичні особи-підприємці, а 10,83% - готельно-ресторанні підприємств. Тобто 3,6% усіх закладів господарювання в Україні. 11,65% від загальної кількості становила частка закладів, що надають

тимчасове проживання, тоді як заклади, які забезпечують стравами та напоями складають 88,35%, що характеризує стабільну роботу закладів які забезпечують харчуванням гостей. У 2022 році спостерігаємо зниження показників на 17,25% це зумовлено повномасштабним вторгненням, відповідно і зменшенням кількості суб'єктів господарювання у готельно-ресторанній сфері, відповідно і зменшення кількості гостей (рис. 2.1).

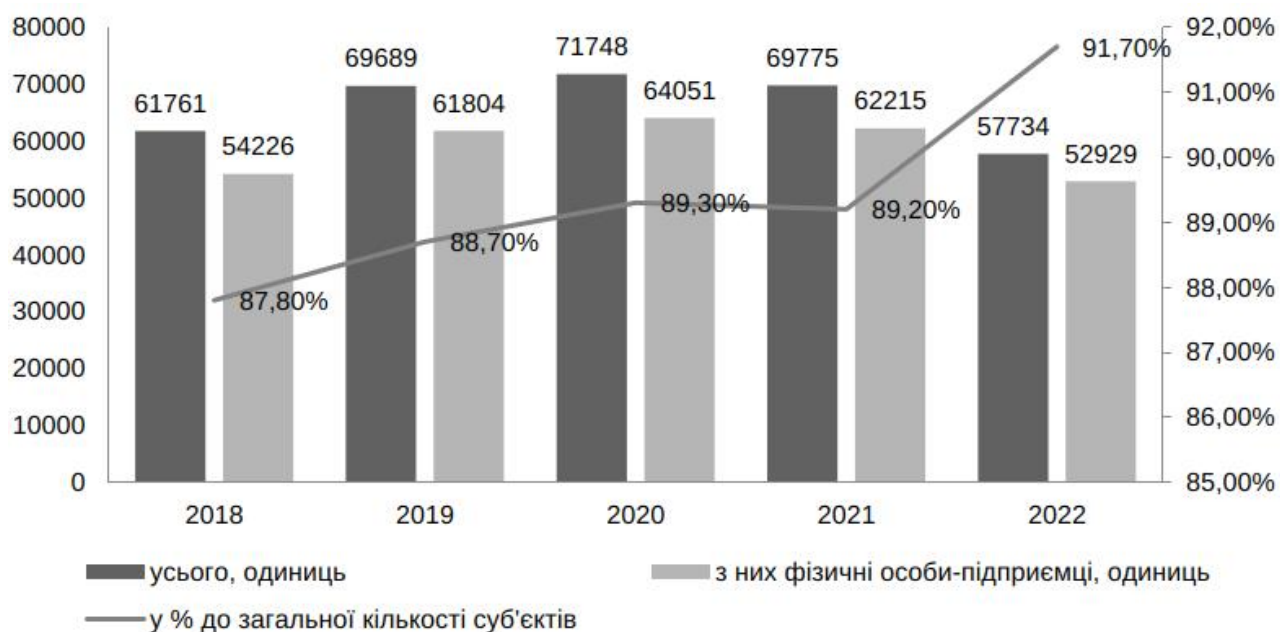


Рисунок 2.1. Кількість закладів тимчасового розміщення та харчування в Україні протягом 2018-2022 рр. [23-24]

Значна втрата гостей та зростання економічної нестабільності сильно позначилась на фінансовому стані підприємств індустрії гостинності. Велика кількість готельно-ресторанних підприємств яка знаходилась з зоні бойових дій змушена була релокуватись або припинити власну діяльність, звідси це позначилось на загальних обсягах реалізованої продукції. Тому відсутність гостей відповідно і суттєве зниження доходів ускладнило можливість інвестування у відновлення та модернізацію готельно-ресторанної інфраструктури. Для прикладу у Київській області протягом 2022 року 99% становили гості готельно-ресторанного сегмента громадяни України.

Значні коливання відбувались і у рестораних підприємствах. Навіть в умовах карантинних обмежень сектор послуг які надають заклади тимчасового розміщення та харчування виявив стійкість до нових умов та викликів ринкового середовища (зростання близько 61,5%), проте у 2022 році через повномасштабне вторгнення, обсяг реалізованих послуг різко скоротився майже вдвічі, а частка фізичних осіб – підприємців впала до 6,7% (рис. 2.2).

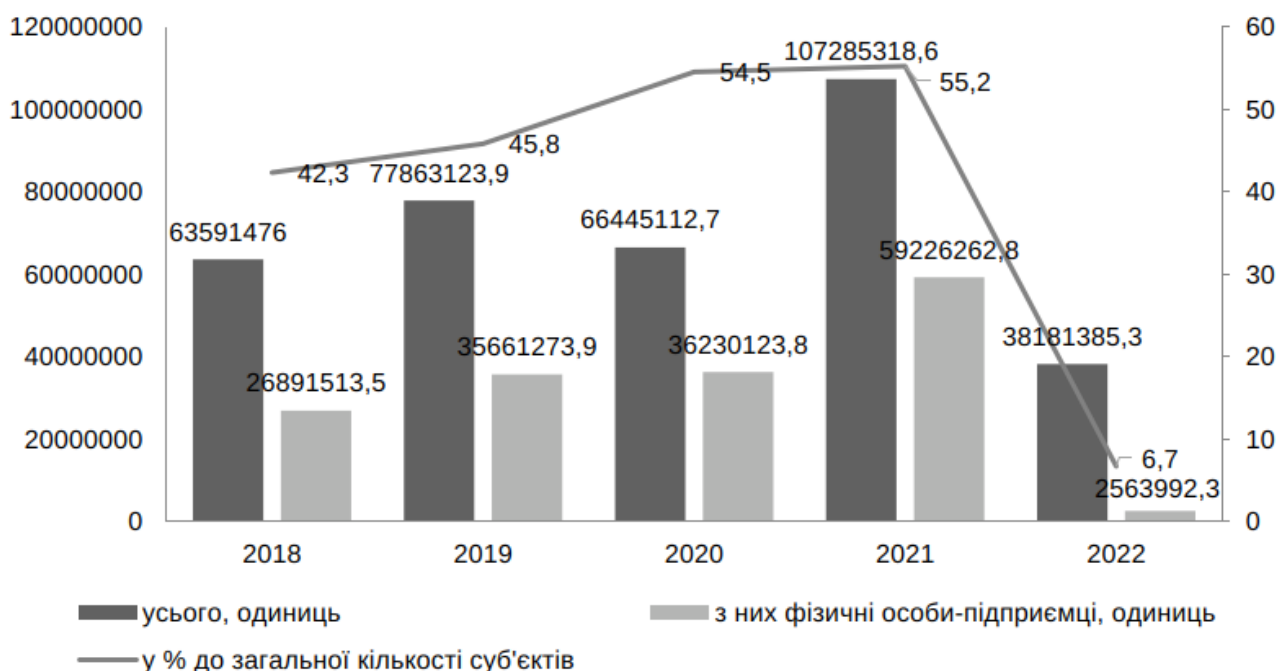


Рисунок 2.2. Обсяг реалізованих послуг закладами тимчасового розміщення та харчування в Україні протягом 2018-2022 рр. [23-24]

У 2023 році спостерігаємо тенденції до відновлення готельно-ресторанних підприємств, зокрема про це свідчить надходження до держбюджету від туристичної галузі (рис. 2.3). Заданими з даними Державного агентства розвитку туризму України саме готелі та подібні засоби тимчасового розміщення становлять основу складову в туристичній галузі з відсотком 63,2% що свідчить про високу значущість ролі готельно-ресторанного бізнесу в економіці та розвитку туристичної індустрії в цілому.

Зростання надходження в економіку країни через податки та збори, що свідчить про значний внесок готельно-ресторанних підприємств в економіку країни, що сприяє розвитку інфраструктури та покращення життя українців. Протягом 2023 року туристичний сектор України зростає, значний вклад до державного бюджету склали внески 13%, податки від туристичних зборів. У відповідному періоді минулого року цей показник на 18% є нижчим в порівнянні з аналогічним періодом у довоєнний час 2021 рік, коли до казни держави надійшло 1778924 тис. грн. Тому бойові дії, звісно, призвели до втрат готельно-ресторанного бізнесу як і кількісному так і у фінансовому вимірі.

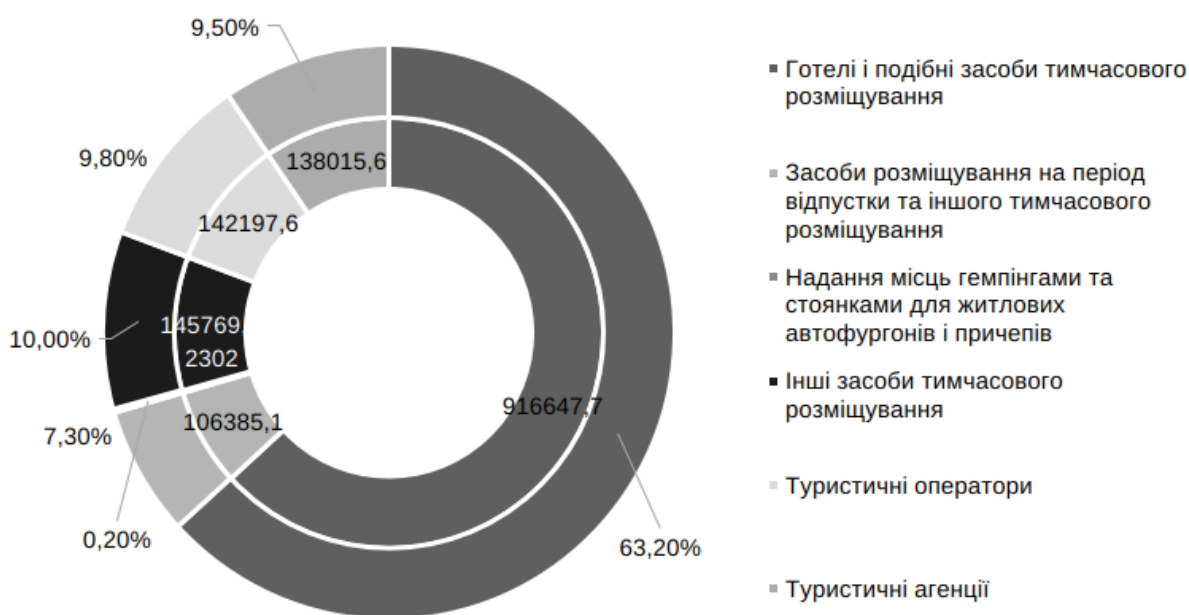


Рисунок 2.3. Надходження до державного бюджету від туристичної галузі [24]

Через загрози безпеці, зміну логістичних маршрутів, міграцію населення та загальне зниження купівельної спроможності споживачів, готельно-ресторанний сектор зазнав значних змін у структурі доходів, витрат і загального рівня ефективності.

Аналіз динаміки фінансових показників у 2022 році показав, що загальний обсяг доходів готельно-ресторанних підприємств України

зменшився на понад 40% у порівнянні з довоєнним періодом. Найбільшого скорочення зазнали готелі в регіонах активних бойових дій, де багато об'єктів були зруйновані або зупинили діяльність через небезпеку. Разом з тим, у західних областях країни спостерігалось зростання завантаженості готелів за рахунок внутрішньо переміщених осіб, що дало певний поштовх для часткової компенсації втрат.

Іншим важливим показником є завантаженість номерного фонду. За даними Державної служби статистики, середній рівень заповнення готелів у 2022 році знизився з 34% до 21% у загальному розрізі. Однак у містах Львів, Ужгород та Івано-Франківськ цей показник у деякі періоди сягав 70%, що пояснюється великим потоком переселенців, гуманітарних місій і волонтерських організацій.

У ресторанному сегменті спостерігалися як негативні, так і позитивні тенденції. Більшість підприємств громадського харчування були змушені оптимізувати меню, скорочувати персонал або переходити на формат доставки. Попри це, окремі бізнеси, які змогли оперативнo адаптуватися до нових умов, зокрема впровадити мобільні кухні чи співпрацювати з благодійними фондами, не лише зберегли діяльність, а й продемонстрували приріст виручки. Наприклад, у Києві та Львові деякі ресторани розгорнули приготування їжі для ЗСУ та медичних установ, що дало їм можливість підтримати бізнес у складних умовах.

Готельними підприємствами у 2022 році було сплачено найбільша частка до державного бюджету – 898 млн. грн, що на 30 % менша ніж у 2021 році, що відповідно становила 1 млрд 288 млн грн. Було встановлено приріст сплаченого податку на 46% від діяльності пансіонатів, хостелів, гуртожитків, що використовувалися як тимчасовий прихисток для людей які покинули свої домівки внаслідок війни. Проте частка сплаченого податку від діяльності туристичних підприємств, кемпінгів, дитячих таборів відпочинку зменшилась на 57%, відповідно сплачено 141 млн грн податку проти 328 млн грн за 2021 рік. Встановлено зменшення податків на 35 % від діяльності туристичних

операторів, які сплатили у держбюджет у 2022 році 167 млн 858 тис. грн, проте у 2021 році ця цифра склала 259 млн 5 тис. грн. Було встановлено спад на 27% від діяльності туристичних агентств, які сплатили до державного бюджету у 2022 році 204 млн 795 тис. грн податків, тоді, як у 2021 році від їхньої діяльності надійшло 279 млн 265 тис. грн.

У 2022 році зростання обсягів сплачених податків зафіксовано у Львівській області, що становить відповідно 273 млн грн порівняно з 215 млн грн у 2021 році, Київській області 164 млн грн проти майже 125 млн грн та Івано-Франківській області 159 млн грн порівняно з майже 131 млн грн. Проте суттєве зниження податкових надходжень спостерігалось в місті Київ і Одеській області, відповідно на 46% та 58%.

Відповідно до інформації, оприлюдненої Державним агентством розвитку туризму України, здійснено порівняльний аналіз динаміки податкових надходжень по регіонах за перші дев'ять місяців 2021, 2022 та 2023 років (рис. 2.4). Результати свідчать про поступове відновлення галузі: зокрема, у січні–вересні 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року зафіксовано зростання обсягів податкових надходжень у столиці та ще у 17 областях країни. Це може свідчити про часткову стабілізацію економічної ситуації та адаптацію підприємств до умов воєнного часу.

Водночас, якщо порівнювати ці ж показники з довоєнним періодом — тобто з 2021 роком, — позитивна динаміка спостерігається лише в дев'яти регіонах. Така ситуація вказує на те, що повноцінне відновлення сектору туризму й суміжних галузей (зокрема, готельно-ресторанної сфери) все ще триває та має значні регіональні відмінності. Значну роль у цих процесах відіграють фактори безпеки, внутрішнє переміщення населення, рівень інвестицій, а також державна підтримка малого та середнього бізнесу.

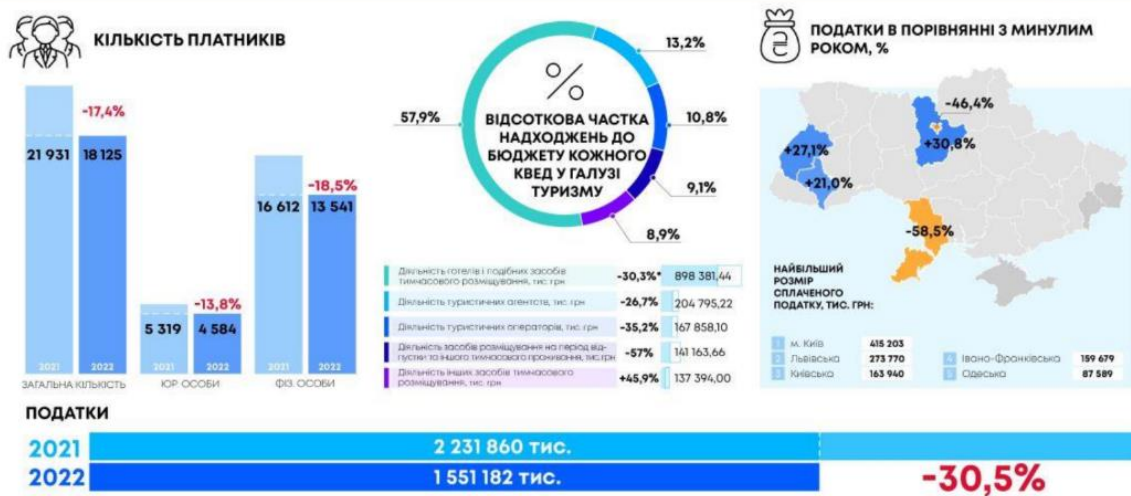


Рисунок 2.4. Динаміка податкових надходжень по регіонах протягом 2021-2022 рр. [24]

Індустрія гостинності залежить від сезонних коливань, для неї характерні пікові періоди. Більшість людей які працюють в індустрії гостинності України, зосереджені у великих містах, таких як Київ, Одеса. За видами діяльності найбільша частка зайнятих працівників припадає на готельний та ресторанний бізнес – близько 70%. За гендерним складом працюючих жінок близько – 60 %, чоловіків – 40%.

З 2016 по 2021 роки спостерігаємо позитивну динаміку та ріст готелів на 25,7% це свідчить про популярність саме готельних підприємств.

Регіони із найбільшою питомою вагою готельних підприємств розташовані у м. Київ (19,2%), Львівській (11,6%), Одеській (11,6%), Київській (5,9%) та Дніпропетровській (6,1%) областях, адже саме в даних регіонах спостерігаємо найбільшу кількість гостей (рис. 2.5).

Аналізуючи рис. 2.5. можна стверджувати, що найменше готелів розташовано у Луганській, Кіровоградській, Сумській, Тернопільській областях, звісно це зумовлено політичною ситуацією, зокрема війною, промисловою орієнтацією регіону та відсутністю інвестицій.

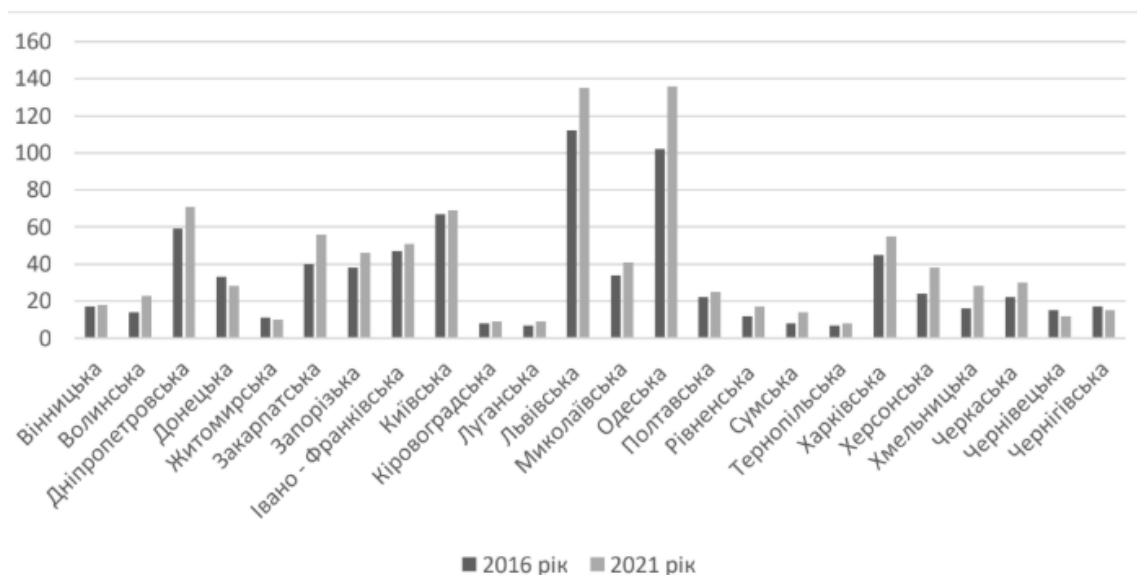


Рисунок 2.5. Динаміка готельних підприємств за регіонами України [24]

Важливу роль у забезпеченні життєздатності галузі відіграла державна та муніципальна підтримка, зокрема грантові програми для малого бізнесу, податкові послаблення, а також тимчасова відміна окремих вимог щодо ліцензування. Це дозволило зменшити фінансовий тиск на підприємства, які продовжували функціонувати під час активної фази війни.

Аналіз показників діяльності готельно-ресторанних підприємств у воєнний період свідчить про значну дестабілізацію галузі, але водночас і про її здатність до адаптації в умовах кризової ситуації. Найбільш успішними виявилися ті бізнеси, які зуміли гнучко реагувати на зміни, оперативно трансформувати свої процеси та знайти нові сегменти споживачів.

2.3. Проблеми та виклики управління послугами в умовах війни

Воєнні дії, що тривають в Україні з 2022 року, кардинально змінили умови функціонування підприємств готельно-ресторанної галузі (HoReCa). В умовах збройного конфлікту ці підприємства зіштовхнулися з масштабними викликами, які стосуються не лише фінансової та кадрової стабільності, але й безпекового, логістичного та інфраструктурного характеру. Особливо гостро

постало питання ефективного управління послугами — їх доступності, якості, адаптивності до змінених умов.

Станом на 2023–2024 роки підприємства HoReCa зазнали значних втрат у доходах, частина з них припинила діяльність або перемістилась у більш безпечні регіони. Основними управлінськими проблемами відображені на рис. 2.6.



Рисунок 2.6. Основні управлінські проблеми підприємств HoReCa

В умовах повномасштабної війни готельно-ресторанний бізнес в Україні зіткнувся з рядом глибоких управлінських проблем, які суттєво ускладнили забезпечення стабільного функціонування підприємств. Однією з ключових є нестача кваліфікованого персоналу, що зумовлена як мобілізацією працівників, так і масовою евакуацією населення з небезпечних регіонів. Це призводить до зростання навантаження на наявний персонал, погіршення

якості обслуговування та збільшення плинності кадрів. Додатково, війна спричинила суттєве скорочення фінансових ресурсів, через що багато підприємств втратили можливість інвестувати в оновлення обладнання, маркетингову діяльність чи підтримку персоналу. Ще однією гострою проблемою стало порушення логістичних ланцюгів постачання — труднощі з доступом до необхідних товарів та інгредієнтів змушують заклади переглядати меню, знижуючи його різноманітність та якість. В умовах нестабільного попиту зростає потреба у швидкому впровадженні альтернативних форматів обслуговування, зокрема доставки або системи takeaway, що вимагає адаптації бізнес-моделі та додаткових витрат. Окрім того, загальноекономічна ситуація зумовила істотне зниження купівельної спроможності населення, що обмежує платоспроможний попит на послуги HoReCa. Нарешті, непередбачуваність ситуації в окремих регіонах країни робить практично неможливим довгострокове планування діяльності, змушуючи підприємства працювати в умовах постійного ризику, що потребує максимальної гнучкості управлінських рішень.

Управління послугами у сфері готельно-ресторанного господарства (HoReCa) у воєнний період стикається з низкою складних і взаємопов'язаних проблем, які значною мірою впливають на стабільність та ефективність функціонування підприємств. Однією з найгостріших проблем є втрата персоналу. Це призводить до зниження якості обслуговування, і, як наслідок, збільшення кількості помилок у процесі надання послуг. Потенційними управлінськими рішеннями в цій ситуації є впровадження автоматизованих систем обліку та обслуговування, організація програм перекваліфікації персоналу та впровадження гнучких графіків роботи, що дозволяє частково компенсувати кадровий дефіцит.

Ще одним критичним викликом є перебої в постачанні сировини, продуктів та господарських ресурсів, що обумовлено логістичними труднощами, закриттям ринків та фізичним руйнуванням транспортної інфраструктури. У таких умовах готелі й ресторани втрачають можливість

дотримуватись заявлених стандартів послуг або підтримувати усталене меню. Управлінська реакція в цьому випадку може полягати у диверсифікації постачальників, налагодженні співпраці з локальними виробниками, а також в оновленні меню з урахуванням доступних інгредієнтів.

Зменшення кількості гостей також стало серйозним фактором зниження прибутковості підприємств. Через зниження платоспроможності населення, зменшення туристичного потоку та загальну нестабільність, попит на послуги HoReCa суттєво впав. Це веде до простоїв, зниження дохідності й необхідності скорочення витрат. В умовах кризи особливого значення набуває активне онлайн-просування, формування нових форматів взаємодії з клієнтами, зокрема через соціальні мережі, а також переорієнтація на нові цільові аудиторії, наприклад, внутрішньо переміщених осіб або волонтерські організації.

Не менш серйозною проблемою є руйнування або пошкодження об'єктів інфраструктури, що унеможливорює або суттєво обмежує функціонування підприємств. Втрата або пошкодження приміщень готелів та ресторанів часто призводить до повної зупинки діяльності. Для зниження ризиків рекомендовано використовувати інструменти страхування, передбачити резервні приміщення або укласти короткострокові орендні угоди на альтернативні локації.

Крім суто матеріальних проблем, готельно-ресторанний бізнес стикається з психологічним тиском, як на працівників, так і на гостей. Постійна тривога, стресові ситуації, втрати серед близьких людей знижують мотивацію персоналу, зменшують продуктивність та погіршують загальний мікроклімат у колективі. Відповідно, одним з управлінських пріоритетів стає надання психологічної підтримки, впровадження командних заходів, спрямованих на зниження рівня стресу, та створення безпечного, довірливого середовища на робочому місці (табл. 2.2).

У таблиця 2. 2. – Відображено ключові проблеми управління послугами в HoReCa у воєнний період

№	Проблема	Наслідки для підприємств	Потенційні управлінські рішення
1	Втрата персоналу	Зниження якості обслуговування, збільшення навантаження	Автоматизація, перекваліфікація, гнучкий графік
2	Перебої в постачанні ресурсів	Неможливість підтримки меню або стандартів готелю	Диверсифікація постачальників, локальні джерела
3	Зменшення кількості клієнтів	Скорочення доходів, простої	Онлайн-просування, розширення цільової аудиторії
4	Руйнування або пошкодження інфраструктури	Неможливість роботи або обмеження в роботі	Страховання, оренда альтернативних приміщень
5	Психологічний тиск на працівників та гостей	Зниження мотивації, зростання плинності кадрів	Психологічна підтримка, командні заходи

SWOT – аналіз дозволить комплексно оцінити як внутрішні характеристики, так і зовнішні умови, які впливають на ефективність функціонування галузі. Серед сильних сторін варто виділити гнучкість управлінських структур малого та середнього бізнесу, здатність оперативно адаптуватися до змін, наявність лояльної клієнтської бази, а також досвід швидкої трансформації моделей обслуговування, здобутий під час пандемії COVID-19. До слабких сторін належить обмеженість фінансових ресурсів, висока залежність від фізичної присутності гостей, дефіцит персоналу та нестача стратегічного планування в умовах кризи. Водночас війна створює нові можливості для розвитку галузі гостинності, зокрема завдяки активному розвитку доставки, цифровізації процесів, залученню міжнародної допомоги та донорських програм, а також освоєнню нових ринків через релокацію підприємств. Основними загрозами залишаються непередбачуваність безпекової ситуації, економічна нестабільність, зниження платоспроможного попиту, інфляційні процеси та ризик фізичного знищення об'єктів

інфраструктури. Таким чином, SWOT-аналіз дає змогу ідентифікувати ключові пріоритети управлінських дій, допомагає формувати адаптивні стратегії та підвищити стійкість підприємств до зовнішніх викликів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз управління послугами готельно-ресторанних підприємств у воєнний час

S (Сильні сторони)	W (Слабкі сторони)
Гнучкість малого та середнього бізнесу Наявність лояльних клієнтів -Досвід швидкої адаптації під час COVID-19, війни	Обмежені фінансові ресурси Висока залежність від фізичної присутності клієнтів Брак стратегічного планування
O (Можливості)	T (Загрози)
Залучення міжнародної допомоги та донорських програм Актуальність доставки та онлайн-сервісів Використання релокації для освоєння нових ринків	Воєнна нестабільність та руйнування Економічна рецесія Втрата довіри споживачів через невизначеність

PEST – аналіз управління послугами готельно-ресторанних підприємств у воєнний період дозволів системно оцінити вплив зовнішнього середовища на функціонування галузі HoReCa та виявити ключові чинники, які формують контекст прийняття управлінських рішень. З політичної точки зору, воєнний стан, мобілізація працівників та загальна невизначеність у сфері державної підтримки бізнесу створюють умови постійної нестабільності, що ускладнює довгострокове планування та управління персоналом. Економічні фактори, зокрема інфляція, девальвація національної валюти, зменшення доходів населення та загальне падіння купівельної спроможності, безпосередньо впливають на попит на послуги готелів і ресторанів, змушуючи підприємства переглядати цінову політику та шукати нові формати сервісу. Соціальні зміни, спричинені масовою міграцією, психоемоційним виснаженням населення та трансформацією споживчої поведінки, вимагають від бізнесу адаптації до нової структури попиту та потреб клієнтів. У свою

чергу, технологічні фактори відкривають нові можливості — цифровізація обслуговування, розвиток систем онлайн-бронювання та впровадження CRM-платформ сприяють підвищенню ефективності управління взаємодією з клієнтами. Таким чином, PEST-аналіз готельно-ресторанних підприємств дозволив комплексно оцінити ризики й можливості зовнішнього середовища та формувати адаптивні стратегії розвитку у воєнних умовах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 — PEST-аналіз зовнішнього середовища

Фактор	Вплив на сферу HoReCa
Політичні	Воєнний стан, мобілізація працівників Невизначеність політики підтримки бізнесу
Економічні	Інфляція, девальвація гривні Зменшення доходів населення Зниження платоспроможності клієнтів
Соціальні	Масова міграція населення Психоемоційне виснаження суспільства Зміна поведінки споживача
Технологічні	Перехід до цифрових сервісів Розвиток систем онлайн-бронювання Використання CRM для підтримки лояльності

Готельно-ресторанна галузь в умовах війни переживає трансформацію, пов'язану з необхідністю швидкого реагування на зовнішні ризики та внутрішні виклики. Основними напрямками ефективного управління є посилення стійкості до криз, цифровізація процесів, диверсифікація каналів продажів і підтримка персоналу. Використання SWOT- та PEST-аналізу дозволяє глибше усвідомити поточну ситуацію та формувати стратегічні підходи до стабілізації бізнесу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОГО СТАНУ

3.1. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов війни

Військовий конфлікт в Україні кардинально змінив економічне середовище, в якому функціонують підприємства готельно-ресторанного сектору (HoReCa). В умовах воєнного стану традиційні бізнес-моделі виявилися малоефективними, що зумовило необхідність пошуку нових підходів до ведення діяльності та стратегій адаптації. Ці стратегії спрямовані на збереження операційної стабільності, мінімізацію втрат, підтримку зв'язку з клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності навіть у надзвичайно нестабільних умовах.

Однією з головних стратегій адаптації стала релокація підприємств до більш безпечних регіонів країни. Підприємства, які раніше функціонували в зонах активних бойових дій, були змушені повністю або частково перенести свою діяльність на захід України, де є відносна стабільність і попит з боку внутрішньо переміщених осіб. Такий крок дозволив не лише зберегти бізнес, але й створити робочі місця в нових громадах. У багатьох випадках релокація супроводжувалась зміною форматів діяльності, зокрема відкриттям міні-готелів, кухонь на винос чи точок доставки.

Другою важливою адаптаційною стратегією стало впровадження цифрових технологій. У відповідь на обмеження мобільності та зниження фізичного відвідування закладів, підприємства почали активно розвивати онлайн-продажі, впроваджувати мобільні додатки для замовлень, використовувати платформи онлайн-бронювання номерів, а також цифрові інструменти для взаємодії з клієнтами (CRM-системи, соціальні мережі, електронна розсилка). Такий підхід дозволив зберігати контакт із цільовою аудиторією та оперативно реагувати на зміну попиту.

Ще одним ключовим елементом адаптації стала диверсифікація послуг. Готельно-ресторанні підприємства переорієнтовувалися на нові потреби клієнтів: готелі тимчасово перетворювалися на центри прихистку для переселенців, ресторани — на волонтерські кухні або кейтеринг-сервіси для військових, лікарень, благодійних організацій. Така гнучкість не лише підтримувала бізнес у складних умовах, а й посилювала його соціальну значущість.

Варто також відзначити стратегії кадрової адаптації, зокрема скорочення персоналу до мінімального необхідного складу, перекваліфікацію співробітників, перехід на гнучкі графіки роботи або дистанційні форми зайнятості. У деяких випадках власники бізнесу виконували операційні функції самостійно, що дозволяло зменшити витрати та утримати підприємство на плаву (табл. 3.1).

Таблиця. 3.1 – Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов війни

№	Назва стратегії	Зміст	Очікуваний результат
1	Диверсифікація послуг	Розширення спектру послуг: кейтеринг, доставка, харчування для військових та ВПО	Підвищення стійкості до коливань попиту, залучення нових клієнтів
2	Адаптація меню	Скорочення або спрощення меню з урахуванням дефіциту продуктів та логістики	Зменшення витрат, оптимізація закупівель
3	Оптимізація персоналу	Перехід на гнучкий графік, багато-рольовість працівників, навчання	Збереження ключових кадрів, підвищення ефективності
4	Діджиталізація процесів	Впровадження онлайн-замовлень, електронних меню, безконтактної оплати	Зменшення контактів, зручність обслуговування, сучасний імідж
5	Партнерство з волонтерськими організаціями	Надання приміщень, харчування для потреб громади, співпраця з фондами	Соціальна відповідальність, підтримка іміджу, додаткове фінансування
6	Безпековий сервіс	Облаштування укриттів, дотримання протоколів безпеки, інформування гостей	Формування довіри клієнтів, стабільна робота в умовах загроз
7	Антикризове планування	Розробка сценаріїв реагування, резервні плани, аудит ризиків	Швидке реагування на зміни, зниження рівня невизначеності
8	Локалізація постачань	Співпраця з місцевими виробниками та фермерами	Зменшення логістичних витрат, підтримка економіки регіону

Адаптація готельно-ресторанного бізнесу до умов війни базується на гнучкості, швидкому прийнятті рішень, готовності до змін і впровадженні технологічних інновацій. Здатність до трансформації, переорієнтації цільових аудиторій і оптимізації внутрішніх процесів стала запорукою виживання та подальшого відновлення галузі у післявоєнний період.

3.2. Запровадження інноваційних підходів та цифрових рішень в управлінні послугами

Воєнний стан в Україні поставив підприємства готельно-ресторанного бізнесу перед необхідністю оперативної трансформації своїх управлінських підходів. Традиційні форми ведення бізнесу виявилися недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності, постійних ризиків та зниження попиту. У цьому контексті особливої актуальності набуло впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, які дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й зберігати конкурентоспроможність навіть у кризових умовах.

Серед ключових цифрових інструментів, що набули поширення у сфері HoReCa в період війни, можна виокремити системи онлайн-бронювання, мобільні застосунки для замовлення послуг, CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, а також платформи для автоматизованого управління персоналом і обліку запасів. Усе частіше використовуються аналітичні інструменти для прогнозування попиту, керування витратами та адаптації до поведінкових змін споживачів. Застосування цих рішень дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити якість обслуговування та мінімізувати втрати.

Інноваційні підходи охоплюють також впровадження безконтактних технологій — наприклад, електронного чеку, QR-меню, мобільного ключа для готельних номерів тощо. Такі рішення не лише підвищують рівень безпеки для персоналу та клієнтів, але й відповідають сучасним стандартам цифрового

сервісу. У ресторанному сегменті активно розвиваються системи доставки, інтегровані з мобільними застосунками, а також хмарні POS-системи, що дозволяють здійснювати контроль над замовленнями та фінансовими потоками в реальному часі.

В умовах постійної загрози руйнування або відключень електроенергії, підприємства почали звертати увагу на стійкі цифрові рішення — зокрема, автономні системи збереження даних, генератори, IoT-пристрої для моніторингу запасів та роботи обладнання. Цифровізація дозволяє HoReCa-бізнесу не тільки виживати у складних умовах, а й адаптуватися до нових моделей поведінки споживачів, які очікують зручності, швидкості та гнучкості сервісу.

Нижче подано узагальнену таблицю 3.2, яка ілюструє основні напрямки цифрових рішень, впроваджених у готельно-ресторанному секторі під час воєнного періоду. У сучасних умовах постійної нестабільності, зокрема на тлі збройного конфлікту в Україні, підприємства сфери готельно-ресторанного господарства (HoReCa) опинилися в надзвичайно вразливому становищі. Традиційні управлінські підходи не забезпечують необхідного рівня гнучкості, оперативного реагування на зміни та здатності до адаптації в умовах тривалого стресового впливу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка антикризової моделі управління послугами, яка забезпечує підвищення стійкості підприємства в умовах воєнного часу та інших системних викликів.

Антикризова модель управління у сфері HoReCa має базуватись на принципах проактивності, адаптивності, ризик-менеджменту та цифрової трансформації. Основною метою такої моделі є не лише збереження бізнесу в умовах кризи, але й забезпечення його функціональної здатності надавати якісні послуги, підтримувати клієнтську довіру та утримувати персонал. У структурі моделі доцільно передбачити декілька ключових компонентів: моніторинг зовнішнього середовища, оцінку ризиків, оперативне планування,

управління ресурсами, комунікацію з клієнтами та впровадження технологічних інновацій.

Таблиця 3.2 – Основні цифрові рішення та інноваційні підходи в управлінні послугами підприємств HoReCa в умовах війни

Напрямок впровадження	Приклад цифрового рішення	Очікуваний ефект
Онлайн-бронювання	Booking, Hostelworld, власні веб-сайти	Підвищення доступності та зручності для клієнтів
Автоматизація обліку та запасів	POS-системи, інвентаризаційні платформи	Зменшення втрат, контроль за ресурсами
Управління персоналом	Хмарні HRM-системи, мобільні додатки для розкладу	Оптимізація графіків, підвищення ефективності праці
Безконтактне обслуговування	QR-меню, мобільна оплата, електронні ключі	Підвищення рівня безпеки та зручності
Управління взаємодією з гостями	CRM-системи, email-маркетинг, чат-боти	Підтримка лояльності, персоналізація послуг
Аналітика та прогнозування	BI-платформи, Google Analytics, Tableau	Прийняття рішень на основі даних, адаптація до попиту
Доставка та takeaway	Glovo, Bolt Food, власні мобільні застосунки	Розширення аудиторії, збереження обороту у кризу
Резервне збереження та стабільність	Хмарні бази даних, генератори, IoT-моніторинг	Забезпечення безперервності роботи

Першим етапом антикризового управління є систематичний моніторинг зовнішніх загроз, що дозволяє своєчасно виявляти критичні фактори (політичні, економічні, безпекові, логістичні), які можуть вплинути на діяльність підприємства. Для цього використовуються аналітичні інструменти, включаючи SWOT- та PEST-аналіз, а також системи раннього попередження. Наступним етапом є оцінка ризиків з поділом їх за рівнем впливу та ймовірністю настання. Це дає змогу формувати стратегії реагування відповідно до пріоритетності загроз.

Важливу роль у рамках антикризової моделі відіграє оперативне планування і сценарний підхід. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на декількох сценаріях розвитку подій – від оптимістичного до критичного. Такий підхід забезпечує підприємству здатність швидко переключатися між стратегіями в разі зміни ситуації. У контексті управління послугами доцільно

застосовувати гнучке планування персоналу, оптимізацію витрат, зміну меню або сервісних пакетів, а також тимчасове згортання нерентабельних напрямів.

Ще одним важливим елементом антикризової моделі є переосмислення ресурсного потенціалу підприємства, зокрема пошук альтернативних каналів постачання, використання місцевих виробників, а також активізація співпраці з державними, волонтерськими або міжнародними структурами. Особливої уваги потребує управління персоналом: у складні періоди необхідно запроваджувати гнучкі форми зайнятості, системи мотивації та підтримки емоційного стану працівників.

Не менш важливою є ефективна комунікація з гостями, що забезпечується через цифрові платформи, соціальні мережі, email-розсилки, чат-боти. Прозорість, чесність і відкритість у кризовий період сприяють збереженню лояльності клієнтів і формують репутацію соціально відповідального бізнесу. Технологічна складова антикризової моделі передбачає цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію бронювань, обліку, комунікацій, впровадження CRM- і ERP-систем.

Розробка антикризової моделі управління послугами в готельно-ресторанному секторі є критично важливим завданням у сучасних реаліях. Така модель дозволяє підвищити загальну стійкість підприємства, знизити рівень залежності від зовнішніх шоків та створити основу для стабільного функціонування не лише у період війни, а й у посткризовий час. Її застосування формує нову управлінську культуру, що базується на гнучкості, інноваційності та соціальній відповідальності.

Впровадження цифрових технологій у готельно-ресторанному секторі не лише виступає антикризовим інструментом в умовах війни, але й створює основу для довгострокової модернізації управління послугами. Інновації сприяють підвищенню ефективності, зменшенню залежності від людського фактору та покращенню клієнтського досвіду, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності у надзвичайно динамічному середовищі.

Готельно-ресторанна галузь України, незважаючи на її важливу роль в економіці країни, зіткнулася з серйозними проблемами, спричиненими політичними, економічними та соціальними потрясіннями. Нестабільна політична ситуація, інфляційні процеси та фінансові труднощі суттєво вплинули на стабільність і прибутковість підприємств у цій сфері. Особливо негативно позначився на галузі воєнний конфлікт, який призвів до припинення туристичних потоків, втрати клієнтської довіри й суттєвого скорочення доходів. Частина підприємств змушена була припинити роботу або переїхати через перебування у зоні бойових дій.

Тривалий вплив війни спричинила різке падіння обсягів надання готельно-ресторанних послуг. Водночас, попри складні обставини, галузь продемонструвала певну стійкість і ознаки поступового відновлення. Позитивну динаміку підтверджують зростання надходжень до бюджету від туристичної сфери та часткове покращення фінансових результатів, що вказує на потенціал цього сектора в процесі економічного відновлення країни.

Однак для ефективного відновлення та сталого розвитку галузі необхідний цілісний підхід до адаптації та стабілізації бізнесу в умовах постійної невизначеності. Майбутній успіх напряму залежить від здатності підприємств швидко й гнучко адаптуватися до нових умов. Ключову роль у цьому відіграє впровадження інновацій, орієнтованих на підвищення безпеки, комфорту та індивідуального обслуговування гостей. Основними напрямками адаптації залишаються розвиток внутрішнього і ділового туризму, цифровізація, персоналізований підхід та орієнтація на базові потреби споживачів. Актуальними також є створення нових сервісів і продуктів, що відповідають сучасному запиту ринку, розширення клієнтської бази та активне використання маркетингових інструментів. Отже, лише за умови впровадження комплексних адаптаційних заходів готельно-ресторанні підприємства зможуть ефективно долати виклики та забезпечувати стабільне функціонування в умовах сучасних кризових реалій.

ВИСНОВКИ

1. Здійснено теоретичний аналіз сутності послуг у сфері HoReCa, виокремлено їх ключові особливості, що відрізняють їх від товарів та послуг в інших галузях, а також запропоновано комплексну класифікацію послуг за різними критеріями. Отримані теоретичні положення є фундаментальною основою для подальшого дослідження особливостей управління та розвитку послуг у сфері HoReCa, що буде розглянуто в наступних розділах роботи. Розуміння сутності, особливостей та класифікації послуг є необхідною передумовою для розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоздатності підприємств сфери HoReCa в умовах сучасного ринку.

2. Зроблено порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління в умовах криз дозволяє дійти висновку, що ефективність реагування залежить не лише від зовнішніх ресурсів, а й від рівня стратегічної готовності підприємств. Вітчизняні заклади готельно-ресторанної сфери продемонстрували гнучкість і креативність, однак для підвищення стійкості їм варто інтегрувати елементи структурованого антикризового менеджменту, що активно застосовуються за кордоном. Розвиток цифрових технологій, партнерств і персональної відповідальності управлінців є ключем до адаптації у складних умовах.

3. Проаналізовано поточний стан та особливості функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства (HoReCa) в Україні в умовах повномасштабної війни. Досліджено, що ця галузь є однією з найважливіших складових інфраструктури туристичної сфери та системи обслуговування населення, відіграючи ключову роль у соціально-економічному розвитку регіонів через створення робочих місць та підтримку суміжних галузей. Встановлено, що український ринок HoReCa характеризується значною різноманітністю форм і масштабів, від великих міжнародних мереж до невеликих сімейних бізнесів. Переважною формою

ведення бізнесу є ТОВ та ФОП, що зумовлено простотою реєстрації та гнучкістю управління. Водночас, кожен тип підприємств має свої особливості функціонування, адаптуючись до потреб різних цільових аудиторій.

4. Проаналізовано основні показники діяльності підприємств у воєнний період виявлено значний негативний вплив конфлікту на галузь. Загальний обсяг доходів у 2022 році скоротився на понад 40% у порівнянні з довоєнним періодом, а середня заповнюваність готелів знизилася з 34% до 21%. Найбільших втрат зазнали регіони активних бойових дій. Проте, було зафіксовано зростання завантаженості готелів у західних областях країни, що пояснюється переміщенням населення та діяльністю гуманітарних місій. Зменшення податкових надходжень від діяльності готелів (на 30%), туристичних підприємств (на 57%), туристичних операторів (на 35%) та агентств (на 27%) свідчить про значний спад активності в галузі. Водночас, зростання податкових надходжень від пансіонатів, хостелів та гуртожитків, які використовувались як тимчасовий прихисток, вказує на зміну структури попиту та адаптацію деяких сегментів ринку. Порівняльний аналіз динаміки податкових надходжень за перші дев'ять місяців 2021, 2022 та 2023 років демонструє поступове відновлення галузі, зокрема зростання у столиці та 17 областях у 2023 році. Проте, повне відновлення до довоєнного рівня спостерігається лише в дев'яти регіонах, що підкреслює значні регіональні відмінності та залежність від факторів безпеки, внутрішньої міграції та інвестицій.

5. Виявлено низку гострих управлінських проблем, з якими зіткнулася галузь HoReCa: нестача кваліфікованого персоналу, скорочення фінансових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність попиту та зниження купівельної спроможності, руйнування інфраструктури, психологічний тиск. Проведений SWOT-аналіз виявив сильні сторони галузі (гнучкість малого та середнього бізнесу, досвід адаптації до криз), можливості (цифровізація, міжнародна допомога, релокація) та загрози (воєнна нестабільність, економічна рецесія, втрата довіри споживачів). PEST-аналіз

підтвердив значний вплив політичних (воєнний стан, мобілізація), економічних (інфляція, девальвація, зниження доходів), соціальних (міграція, психоемоційне виснаження) та технологічних (цифровізація) факторів на функціонування галузі.

б. Запропоновано стратегію адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов війни та запровадження інноваційних підходів. Ключовими напрямками для збереження операційної стабільності є: релокація підприємств, впровадження цифрових технологій, диверсифікація послуг, кадрова адаптація, партнерство з волонтерськими організаціями, впровадження безпекового сервісу, антикризове планування, локалізація постачань. Впровадження цих стратегій дозволяє не лише мінімізувати втрати та зберігати операційну стабільність, а й підвищувати стійкість підприємств до кризових явищ. Застосування цифрових рішень, зокрема систем онлайн-бронювання, автоматизації обліку, CRM-систем та аналітичних платформ, є критично важливим для оптимізації внутрішніх процесів, підвищення якості обслуговування та ефективного управління в умовах невизначеності.

Функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни вимагає від підприємств максимальної гнучкості, інноваційності та здатності до швидкої адаптації. Використання комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також впровадження антикризових управлінських моделей та цифрових рішень, є запорукою виживання та подальшого відновлення галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А., Оболонцева Л.В., Світлична В.Ю. Економіка готельно-ресторанного господарства: навч. Посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с.
2. Асауленко, Н. В. Особливості інноваційного процесу на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12, вип. 3. С. 81– URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_3_10
3. 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. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02>
4. Брич В.Я. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2019. 484 с.
5. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві : навч. посібник; Харків. нац. ун-т міськ. госпва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
6. Голод А., Никига О. Інноваційні фактори розвитку гастрономічного туризму у Львівській області. Проблеми активізації рекреаційно- оздоровчої діяльності населення. Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 квітня 2020 р., м. Львів). Львів, 2020. С. 279–282.
7. Гончар Л., Беляк А. Удосконалення механізму формування фінансової стійкості підприємств сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-23>.
8. Громик О. М. Аналіз сучасного стану кавової індустрії в Україні [стаття] // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації = Restaurant and hotel consulting. Innovation: наук. зб. / Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Вид. цент КНУКІМ. 2022. Т. 5, № 2. С. 250–266. <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/16166>

9. Громик О. М. Оцінювання стану розвитку готельного бізнесу в Україні [стаття] // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації = Restaurant and hotel consulting. Innovation: наук. зб. / Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Вид. цент КНУКІМ. 2022. Т. 5, № 1. С. 52–62. <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/15613>

10. Громик О. М., Семенда О.В. Тенденції споживання м'яса в Україні: реалії та проблеми розвитку [стаття]. Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник: Серія: Економічні науки. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2023. випуск 5 (179). С. 20–26. <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/issue/view/149>.

11. Громик О. М. Перспективи розвитку ресторанного господарства в Україні. *Актуальні проблеми сучасної освіти та науки в контексті євроінтеграційного поступу* : матеріали доп. учасників Міжнар. наук.–практ. конф. (Луцьк, 21–22 трав. 2020 р.) / упоряд. О. А. Бундак, Т. Й. Жалко, Н. Г. Конон. Луцьк : ЛІРоЛ Ун-ту “Україна”, 2020. С. 225–227.

12. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»

13. З початку війни в Україні закрилося близько 7 тисяч ресторанів та кафе. – URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stanta-klyuchovi-tendentsiyi/>.

14. Зубар Н.М. Логістика в ресторанному господарстві: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

15. Інноваційні технології в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі : кол. монографія / за заг. ред. д-ра іст. наук, проф. Г. М. Чепурди ; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси : Новий курс, 2020. 119 с.

16. Камушков, О. С. Інновації світового готельного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48 (2). С. 52–55.

17. Кушнірук, В., Величко, О., & Коваль, О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (47).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>

18. Мальська М.П., Гаталяк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 304 с.

19. Матвійчук Л.Ю., Смаль Б.А. Регіональні аспекти розвитку конкурентних переваг індустрії гостинності. Економічні науки: збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка». Випуск 18 (71). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. С. 169-179. URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/issue/view/4/5.

20. Матвійчук, Л., Чепурда, Л., Чепурда, Г. Перспективи впровадження системи управління безпечністю та якістю продукції ресторанного господарства. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 2(6), 2022. С. 9-14. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6\).2022.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.2)

21. Ніколайчук О. А. Тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах Covid-19, *Вісник ХНУ ім. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавств. Туризм*. Випуск 13, 2021.

22. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). 297-304.

23. Офіційний сайт Головного управління статистики у Волинській області URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025).

24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025).

25. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: [колективна монографія]. Видання сьоме. За науковою ред. Л. Матвійчук, Ю. Барського, М. Лепкого. Луцьк: ІВВ ЛНТУ. 2021. 360 с.

26. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР URL: <https://bit.ly/3uvRiwz> (дата звернення: 05.05.2025).

27. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються нові заклади. – URL: https://24tv.ua/business/restoranni-biznespid-chas-viyni-vidkrittya-restoraniv-ukrayini_n2151721.

28. Стратегії сталого розвитку в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі: можливості і проблеми запровадження в Україні : кол. монографія [Електронний ресурс] / за ред. д-ра іст. наук, проф. Чепурди Г. М.; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2021. 189 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3255/1/%D0%A2%D0%A3%D0%A0%D0%98>

29. Шацька З. Я., Шевель А. А. Організація роботи підприємств готельної сфери. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/53.pdf

30. Cosgrove I., Jackson R. International tourism. *In The Geography of Recreation and Leisure*. 2020. Available at : <https://doi.org/10.4324/9781315658889-11>.

31. Schwartz M.S. Business Ethics in Hospitality: An Ethical Decision Making Approach. 2020. Available at: https://books.google.com.ua/books?id=eGgvDgAAQBAJ&dq=business+ethics&hl=ru&source=gbs_navlinks_s.