

О. В. Круковська

Херсонський державний аграрно-економічний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Ця стаття присвячена дослідженню менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі України, особливо з огляду на виклики та зміни, які відбулися в цій сфері останніми роками. Мета статті – надати цілісний огляд поточного стану та перспектив розвитку галузі, а також визначити найбільш ефективні підходи до менеджменту в цих умовах. Основна увага зосереджена на аналізі адаптаційних стратегій менеджменту в умовах військових дій, економічних коливань та змін у споживчих уподобаннях. За результатами дослідження встановлено, що готельно-ресторанний сектор в Україні відрізняється високою адаптивністю, особливо в умовах економічних та військових викликів. Сектор успішно переорієнтувався на внутрішній туризм, враховуючи зміни в споживчих уподобаннях. Особливо помітними є зміни у поведінці споживачів, що виявилися у відкритті більшої кількості малих кафе та ресторанів, що свідчить про зміну інвестиційних стратегій в умовах нестабільності. Дохідність готельних об'єктів зростає, особливо в туристичних регіонах і великих містах, що вказує на збільшення вартості готельного бізнесу. Розвиток ресторанного бізнесу також зазнав змін під час війни, з акцентом на відкриття малих закладів та зміною харчових звичок українців. У сфері менеджменту спостерігається прагнення до покращення адаптивності, цифрової взаємодії з клієнтом, розвитку соціальної відповідальності та персоналізації пропозицій. Цифрова трансформація та автоматизація, використання Інтернету речей, фокус на екологічній стійкості, соціальній відповідальності, персоналізації пропозицій та проактивному ризик-менеджменті є основними напрямками розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно надає цінні вказівки та стратегії для готельно-ресторанного бізнесу в Україні, що є особливо актуальним в умовах економічних та військових викликів. Дослідження допомагає визначити ключові напрямки адаптації та розвитку в галузі, особливо з огляду на зміни в споживчих уподобаннях, цифровізації ринку та актуалізації соціальної відповідальності.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, менеджмент, індивідуалізація, цифровізація, стратегія.

Постановка проблеми та її актуальність.

Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні є ключовим елементом, який забезпечує стабільність цієї сфери в умовах кризи. У контексті стрімких змін та викликів, які постали перед Україною з 2019 року, зокрема через пандемію та військові дії, ефективний менеджмент вимагає особливого підходу. Він повинен включати не тільки збалансоване керування щоденними операціями, але й стратегічний розвиток, адаптований до змінюваних умов ринку.

Ключовим аспектом є гармонійне поєднання традиційних бізнес-принципів з гнучкістю, необхідною для адаптації до сучасних трендів та викликів галузі. Такий підхід сприяє розвитку ресторанно-готельного бізнесу, адаптації до змін у споживчих уподобаннях, зокрема зростанню доходності готельних об'єктів, впровадженню нових технологій, і зосередженню уваги на таких аспектах, як екологічна стійкість та соціальна відповідальність.

Сучасний менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі України, таким чином, не обмежується традиційними методами управління, але шукає інноваційні шляхи розвитку, спрямовані на підвищення гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Критичний огляд літератури демонструє, що тема готельно-ресторанного бізнесу в Україні є достатньо широко висвітлена, але часто не в контексті недавніх викликів,

з якими зіткнулася галузь. А. Лупашко [4] та М. Шкляр [6] зосереджуються на впливі війни на готельний бізнес та розвиток ресторанного бізнесу, акцентуючи на актуальних проблемах та змінах у поведінці споживачів. В той же час, дослідження В. М. Стамата [5] і А. Гуцола [1] надають огляд сучасних тенденцій та інновацій у менеджменті та сервісі, але не завжди враховують специфіку кризових умов.

Робота О. Юрченка [7] зосереджена на стратегіях управління якістю та задоволеності клієнтів, що може бути корисним для розробки ефективних підходів у кризових ситуаціях. О. Р. Долубовська [3] акцентує на соціальній відповідальності в готельно-ресторанному бізнесі, важливому аспекті в часи соціальних та економічних викликів.

Дослідження М. Meng, J. Lei, J. Jiao, і Q. Tao [9] про стратегічну гнучкість бізнесу, спеціальна література дозволяє отримати інформацію про сучасні тренди у сфері ресторанно-готельного бізнесу. Попри наявність даних досліджень відчувається нестача системних досліджень в управлінні готельно-ресторанним бізнесом в Україні в контексті війни.

Мета статті – показати особливості менеджменту готельно-ресторанного бізнесу в Україні, що зіткнувся з викликами війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відкриття готелю чи ресторану є лише початком підприємницької діяльності, а для стабільного прибуткового ведення бізнесу потрібен ефективний менеджмент.

Власник має знати, як управляти готельно-ресторанним бізнесом, щоб сприяти його розвитку. За світовим досвідом, менеджмент готельно-ресторанного бізнесу – це більше, ніж просто контроль щоденних операцій. Власник та менеджери повинні забезпечувати баланс усіх аспектів роботи закладу, від оптимізації витрат до розвитку маркетингу та зосередження уваги на потребах співробітників.

Якщо ще декілька років тому клієнти витрачали кошти на їжу чи проживання, то сьогоднішньому клієнту потрібна атмосфера. Останніми роками у туристичній галузі України з'явилося багато нововведень, серед яких можна виділити програми лояльності, екологічні об'єкти розміщення та заходи, що базуються на місцевих традиціях. Особливу увагу в готельному бізнесі та ресторанах привертає концепція «концептуального бізнесу», яка охоплює такі напрями, як дизайнерські готелі, створені відомими дизайнерами. До цієї категорії належать арт-готелі, дизайн-готелі, бутік-готелі та інші, кожен з яких вирізняється своїми унікальними архітектурними рішеннями, оригінальними інтер'єрами та неповторною атмосферою. Ці готелі та кухні відомі не лише своїм неповторним стилем, але й високоякісним сервісом, який вони пропонують своїм гостям [2].

Готельно-ресторанний бізнес утворюється з взаємопов'язаних елементів: від персоналу, що займається повсякденними задачами, до готування їжі та обслуговування клієнтів (таблиця 1).

Управління готельно-ресторанним ділиться на дві основні групи завдань: загальне керування бізнесом та управління щоденними операціями. Перша група включає контроль витрат, коригування діяльності для досягнення цілей та прогнозування зростання. Друга група полягає у дотриманні стандартів, створенні позитивної культури та фокусуванні на обслуговуванні клієнтів [5].

Управління у цій сфері передбачає застосування чотирьох підходів: процесного, системного, ситуаційного, особистісного.

Процесний підхід. У контексті готельно-ресторанного бізнесу цей підхід фокусується на оптимізації робочих процесів, включаючи обслуговування клієнтів, управління запасами, приготування їжі та керування номерним фондом. Це може включати стандартизацію рецептів, поліпшення системи бронювання та впровадження ефективних методів прибирання. Головна мета – підвищення продуктивності та ефективності через ретельно організовані та управліні процеси.

– *Системний підхід.* В готельно-ресторанному бізнесі цей підхід включає сприйняття організації як єдиної системи, де різні відділи (наприклад, кухня, обслуговування клієнтів, адміністрація) взаємодіють для досягнення спільних цілей. Це вимагає координації між різними відділами та оптимізації робочих процесів для забезпечення гармонійної та ефективної роботи всієї організації.

– *Ситуаційний підхід.* У готельно-ресторанному бізнесі цей підхід враховує унікальність кожної ситуації або події, наприклад, особливі вимоги клієнтів або нестандартні ситуації, такі як спалах хвороби або форс-мажорні обставини. Менеджмент повинен бути гнучким та адаптивним, щоб швидко реагувати на мінливі обставини та потреби.

– *Особистісний підхід.* В готельно-ресторанному бізнесі цей підхід акцентує на важливості індивідуального підходу до співробітників та клієнтів. Це включає розвиток навичок спілкування, лідерства, мотивації персоналу та підтримку культури, що сприяє позитивному сервісу та задоволенню клієнтів.

Останніми роками додався ще один важливий підхід – проблемно-орієнтований [5]. Він полягає у безпосередньому залученні власника, як менеджера, у всі аспекти роботи ресторану для глибшого розуміння проблемних місць, шляхів взаємодії та ефективності роботи, а також для покращення діяльності та досягнення конкурентних переваг.

Враховуючи проблемно-орієнтований підхід та поточну ситуацію готельно-ресторанного бізнесу в

Таблиця 1 – Основні елементи менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

| Процесні елементи | Опис |
|-----------------------------------|--|
| Приведення гостей | Процес залучення та вітання гостей, включаючи реєстрацію та забезпечення інформаційної підтримки. |
| Закупівля продуктів та матеріалів | Вибір та закупівля необхідних продуктів харчування та матеріалів для готельного та ресторанного бізнесу. |
| Підготовка персоналу | Навчання та розвиток співробітників, включаючи навчальні програми та тренінги для підвищення їх кваліфікації. |
| Підготовка їжі | Підготовка та приготування їжі, забезпечення якості та смакових властивостей страв. |
| Підготовка номерів | Організація та облаштування номерів для гостей, забезпечення необхідних умов для комфортного проживання. |
| Обслуговування | Надання послуг клієнтам, включаючи прийом замовлень, обслуговування в номерах та ресторанах. |
| Прибирання | Підтримка чистоти та порядку у всіх зонах закладу, включаючи номери, загальні простори, кухню та ресторани зали. |
| Маркетинг | Розробка та реалізація маркетингових стратегій для просування бізнесу, залучення та утримання клієнтів. |

Джерело: систематизовано автором на основі [5]

Україні, основною задачею є створення високоякісного продукту, який включає не тільки фізичні товари, як номери в готелі чи страви в ресторані, а й надання послуг, що формують незабутній досвід для клієнтів. Це означає, що управління в цій сфері вимагає особливого підходу, який базується на глибокому розумінні поточних потреб та вподобань клієнтів.

Ефективне управління в готельно-ресторанному бізнесі передбачає гармонійне поєднання традиційних бізнес-принципів, таких як планування, організація роботи, мотивація персоналу та контроль за діяльністю, з особливостями поточної ситуації готельно-ресторанної індустрії. Це включає увагу до потреб клієнта, високе поєднання ціни та якості, гнучкість, яка необхідна в умовах невизначеності (рис. 1).

Такий підхід дозволяє не тільки забезпечити високий рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів, а й підвищує конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств на ринку, сприяючи їх сталому розвитку та процвітанню [8].

Розвиток ресторанно-готельного бізнесу в Україні в кризовий період – з 2019 року, відзначається, як не дивно, змінами у доходності за регіонами. Сектор, на відміну від інших галузей народного господарства, демонструє високу адаптивність, переорієнтовуючись на внутрішній туризм і враховуючи зміни в споживчих уподобаннях на тлі військових дій та економічних викликів. Видимими є зміни у поведінці споживача, що зумовлено зміною типового споживацького сегменту. Цікавою тенденцією є відкриття більшої кількості малих кафе і ресторанів, що вказує на зміну інвестиційних стратегій в умовах нестабільності. Основними рисами ринку готельно-ресторанного бізнесу, характерного для останніх років є:

– Дохідність готельних об'єктів. Готельний бізнес в Україні характеризується вищою дохідністю порівняно з іншими видами нерухомості. Зокрема, вартість готельного бізнесу зросла на 110% протягом останнього десятиліття, з особливим зростанням у туристичних регіонах, таких як Буковель, а також у великих містах [1].

– Розвиток ресторанного бізнесу під час війни. За час війни більшість нових закладів, що відкриваються, це маленькі кафе та ресторани. Українці змінили свої харчові звички, віддаючи перевагу ситним м'ясним стравам та солодощам, особливо в менш безпечних регіонах [6].

– Перспективи замиського сегменту та бізнес-готелів. Замиський сегмент вважається перспективним у готельній індустрії України. Водночас існує потреба у розвитку бізнес-готелів та залученні міжнародних операторів [4].

З урахуванням описаних змін, система менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі в Україні може зазнати наступних перетворень, що вимагають покращення адаптивності, цифрову взаємодію із клієнтом, розвиток соціальної відповідальності, персоналізації пропозицій тощо.

1. Цифрова трансформація та автоматизація. Впровадження сучасних технологій стане ключовим аспектом управління. Це означає більш активне використання систем онлайн-бронювання, автоматизованих систем управління готелями, та можливість онлайн замовлень підвищать ефективність роботи та задоволення потреб клієнтів [8].

2. Інтернет речей. Однією з найбільш захоплюючих новинок у готельно-ресторанній сфері є використання Інтернету речей (IoT). IoT дозволяє під'єднувати різноманітні прилади та устаткування до Інтернету, що сприяє їх автоматизації та зручному управлінню. Наприклад, використання мобільного додатку дозволяє гостям керувати освітленням, системою клімат-контролю та іншими зручностями в номері зі свого смартфона, що підвищує комфорт перебування та оптимізує споживання енергії. Крім того, застосування технологій розширеної реальності (AR) відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами. Завдяки AR можна створювати інтерактивні візуальні ефекти, такі як віртуальні тури або меню з елементами доповненої реальності, що привертає увагу клієнтів і покращує їхній загальний досвід від відвідування готелю чи ресторану [7].

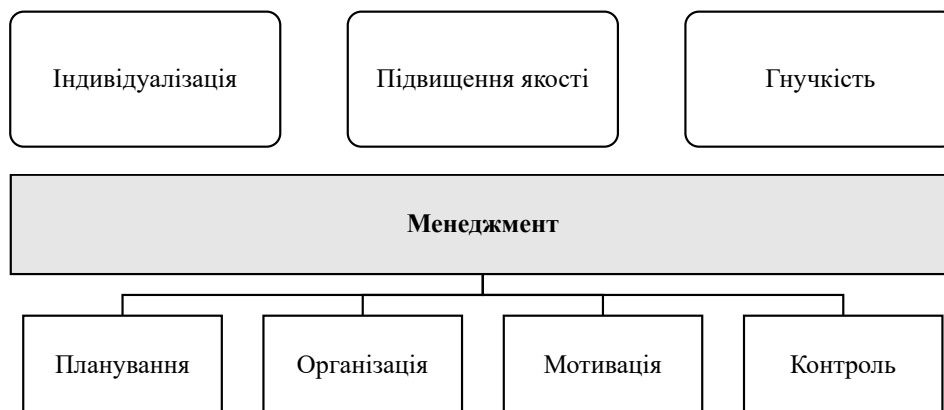


Рисунок 1 – Принципи менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: систематизовано автором

3. Гнучкість. Гнучкість є вирішальною для виживання та успіху готельно-ресторанного бізнесу, що працює в умовах кризи. У таких непростих умовах, коли зовнішнє середовище швидко змінюється і містить численні невизначеності, здатність оперативно адаптуватися до нових реалій стає ключовою. Це включає перегляд та оптимізацію стратегій управління ресурсами, реагування на зміни в потребах і вподобаннях клієнтів, а також використання можливостей для диверсифікації послуг і продуктів. Наприклад, можливість швидко змінити концепцію ресторану або переосмислити використання готельних просторів для задоволення змінних потреб ринку може відіграти вирішальну роль у підтримці бізнесу. Окрім того, гнучкість важлива для ефективного управління персоналом, особливо коли існує потреба швидко адаптуватися до змінних умов роботи та забезпечити безпеку співробітників. Це також включає гнучкість у робочих годинах, розподілі завдань та навіть у форматах праці [9].

4. Фокус на екологічній стійкості та соціальній відповідальності. Управління ресторанним бізнесом в Україні, особливо в сучасних умовах, вимагає акцентування уваги на соціальній відповідальності. Це включає регулювання трудових відносин з урахуванням потреб і безпеки співробітників, впровадження екологічних практик у діяльності, а також сприяння розвитку громадянського суспільства. У контексті України, де споживачі все більше цінують соціально відповідальний підхід, інтеграція економічних та соціальних цілей стає необхідною для гармонізації інтересів бізнесу та суспільства. Основна функція підприємства ресторанного господарства полягає у створенні додаткових цінностей для клієнтів шляхом виробництва товарів і послуг, які затребувані суспільством. Отримуючи прибуток, підприємства також сприяють соціальному благополуччю, зокрема через створення нових робочих місць та внесок у місцеві громади. У сучасних умовах України, де країна переживає великі виклики, соціально відповідальний підхід у ресторанному бізнесі стає ще більш актуальним та цінним [3].

5. Персоналізація пропозицій. Сьогодні індивідуалізований підхід поширюється далеко за рамки офлайн-взаємодій під час прибуття. Його можна застосовувати на різних етапах подорожі клієнта у вигляді: цільової email-реклами, унікальних цільових сторінок, спеціалізованих пропозицій продуктів на сайті чи в

додатку, багатоканального обслуговування клієнтів, чат-ботів для розмов, push-сповіщень, індивідуалізованих програм лояльності [10].

6. Проактивний ризик-менеджмент. Розвиток стратегій управління ризиками, особливо в умовах нестабільності, що включає планування на випадок непередбачуваних ситуацій, таких як економічні кризи або військові конфлікти. Крім того, система менеджменту повинна враховувати наявність геополітичних ризиків і поточної безпекової ситуації. Важливо визначити, як війна може вплинути на регіон, де знаходиться бізнес, і які заходи безпеки потрібно вжити для захисту гостей та персоналу. Також критично важливо розробити плани евакуації та надзвичайні процедури на випадок загострення ситуації. Поряд з цим, слід враховувати економічні та фінансові ризики, зокрема зміни у попиту та пропозиції, валютні коливання та інфляцію. Не менш важливою є робота з репутаційними ризиками, оскільки готельно-ресторанний бізнес чутливий до громадської думки. Потрібно вміти адекватно реагувати на кризові ситуації, ефективно комунікувати з клієнтами та засобами масової інформації.

Ці зміни в системі менеджменту дозволять готельно-ресторанному бізнесу в Україні бути більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Висновки. Ефективний менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі вимагає збалансованого підходу до керування як щоденними операціями, так і стратегічним розвитком. Успішне управління передбачає гармонійне поєднання традиційних бізнес-принципів з гнучкістю і відповідністю до сучасних тенденцій галузі. Розвиток ресторанно-готельного бізнесу в Україні з 2019 року характеризується зміною доходності за регіонами, збільшенням кількості малих кафе та ресторанів, і високою адаптивністю до внутрішнього туризму та споживчих уподобань в умовах військових дій і економічних викликів. Основні тренди включають зростання доходності готельних об'єктів, розвиток замського сегменту та бізнес-готелів, інтеграцію цифрових технологій, Інтернету речей, акцент на гнучкість, екологічну стійкість, соціальну відповідальність, персоналізацію пропозицій та проактивний ризик-менеджмент. Ці зміни спрямовані на підвищення гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності українського готельно-ресторанного бізнесу на міжнародному ринку.

Список використаних джерел:

1. Лупашко А. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни. Українська правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/>
2. Шклярук М. «Заклади зараз – єдине місце, куди українці можуть витратити гроші»: як розвивається ресторанний бізнес під час повномасштабної війни. Наш Київ. 2023. URL: <https://nashkiev.ua/eat/zakladi-zaraz-edine-mistse-kudi-ukraintsi-mozhut-vitrachati-groshi-yak-rozvivayetsya-restorannii-biznes-pid-chas-povnomasshtabnoi-viini>
3. Готельний бізнес в Україні: можливості та ризики. URL: <https://tribashotelsgroup.ua/blog/gostinichniy-biznes-v-ukraine-vozmozhnosti-i-riski/>
4. Business Bliss Consultants FZE. Quality Management Strategies for Hotel Customer Satisfaction. 2018. URL: <https://ukdiss.com/examples/hotel-customer-satisfaction-strategies.php?vref=1>
5. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36(2022). С. 130–136. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-19).

6. Гуцол А. Інновації в готельно-ресторанному сервісі та туризмі: навч. метод. посіб. Старобільськ, 2021. 354 с.
7. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. *Вісник Львівського університету*. 2014. Вип. 34. С. 292–301
8. Meng M., Lei J., Jiao J. & Tao Q. (2020) How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence. *PLoS ONE*. No. 15(8). P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238030>
9. Долубовська О. Р. Соціальна відповідальність в управлінні готельно-ресторанним бізнесом (на прикладі ресторану «Соната»): кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю „241 – готельно-ресторанна справа“. Тернопіль: ТНТУ, 2022. 81 с.
10. Personalization in Hospitality: Stages, Key Elements, and Industry Examples. AlexSoft. 2023. URL: <https://www.altexsoft.com/blog/personalization-hospitality/>

References:

1. Lupashko A. (2022) U iakii sytuatsii opynyvsia hotelnyi biznes pid chas viiny [The situation of the hotel business during the war]. *Ukrainska Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (in Ukrainian)
2. Shklyaruk, M. (2023) "Zaklady zaraz – yedine mistse, kudy ukrainci mozhut vytrachaty hroshi": yak rozvyvaetsia restorannyi biznes pid chas povnomasshtabnoi viiny ["Establishments now – the only place where Ukrainians can spend money": how the restaurant business is developing during the full-scale war]. *Nash Kyiv*. Available at: <https://nashkiyiv.ua/eat/zaklady-zaraz-edine-mistse-kudi-ukraintsi-mozhut-vitrachati-groshi-yak-rozvivayetsya-restorannii-biznes-pid-chas-povnomasshtabnoi-viiny> (in Ukrainian)
3. Hotelnyi biznes v Ukraini: mozhlyvosti ta ryzyky [Hotel business in Ukraine: opportunities and risks]. (n.d.). Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/gostinichniy-biznes-v-ukraine-vozmozhnosti-i-riski/> (in Ukrainian)
4. Business Bliss Consultants FZE (2018) Quality Management Strategies for Hotel Customer Satisfaction. Available at: <https://ukdiss.com/examples/hotel-customer-satisfaction-strategies.php?vref=1> (in English)
5. Stamat V. M. (2022) Suchasni tendentsii menedzhmentu restorannoho biznesu [Modern tendencies in restaurant business management]. *Modern Economics*, no. 36(2022), pp. 130–136. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-19) (in Ukrainian)
6. Hutsol A. (2021) *Innovatsii v hotelno-restorannomu servisi ta turyzmi: navch.metod. posib* [Innovations in hotel and restaurant service and tourism: Educational and methodical guide]. Starobilsk, 354 p. (in Ukrainian)
7. Yurchenko O. (2014) Innovatsii v hotelnomu biznesi na suchasnomu etapi [Innovations in the hotel business at the current stage]. *Visnyk Lvivskoho universytetu*, no. 34, pp. 292–301. (in Ukrainian)
8. Meng M., Lei J., Jiao J. & Tao Q. (2020) How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence. *PLoS ONE*, no. 15(8), pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238030> (in English)
9. Dolubovska O. R. (2022) *Sotsialna vidpovidalnist v upravlinni hotelno-restorannym biznesom (na prykladi restoranu "Sonata")*: kvalifikatsiina robota mahistra za spetsialnistiu „241 - hotelno-restoranna sprava“ [Social responsibility in managing hotel and restaurant business (case study of "Sonata" restaurant): Master's thesis in specialty „241 – hotel and restaurant affairs“]. Ternopil: TNTU, 81 p. (in Ukrainian)
10. Personalization in Hospitality: Stages, Key Elements, and Industry Examples. (2023). AlexSoft. Available at: <https://www.altexsoft.com/blog/personalization-hospitality/> (in English)

Olena Krukovska

Kherson State Agrarian and Economic University

MANAGEMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE

This article is devoted to the study of management in the hotel and restaurant business in Ukraine, especially in view of the challenges and changes that have occurred in this area in recent years. The purpose of the article is to provide a holistic overview of the current state and prospects of the industry, as well as to identify the most effective approaches to management in these conditions. The main focus is on the analysis of adaptive management strategies in the context of military operations, economic fluctuations and changes in consumer preferences. The study found that the hotel and restaurant sector in Ukraine is highly adaptable, especially in the face of economic and military challenges. The sector has successfully refocused on domestic tourism, taking into account changes in consumer preferences. Most notably, changes in consumer behavior have resulted in the opening of more small cafes and restaurants, indicating a shift in investment strategies in the face of instability. The yield of hotel properties increased, especially in tourist regions and large cities, indicating an increase in the value of the hotel business. The development of the restaurant business has also undergone changes during the war, with an emphasis on opening small establishments and changing eating habits of Ukrainians. In the management sector, there is a desire to improve adaptability, digital customer interaction, social responsibility, and personalization of offers. Digital transformation and automation, the use of the Internet of Things, focus on environmental sustainability, social responsibility, personalization of offers and proactive risk management are the main directions of development of the hotel and restaurant business in Ukraine. The practical significance of the study is that it provides valuable guidance and strategies for the hotel and restaurant business in Ukraine, which is especially relevant in the context of economic and military challenges. The study helps to identify key areas of adaptation and development in the industry, especially in view of changes in consumer preferences, market digitalization and the actualization of social responsibility.

Key words: hotel and restaurant business, management, individualization, digitalization, strategy.

Статтю подано до редакції 17.01.2024