



УДК 338.48: 338.483.13

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-701-714](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-701-714)

Коваленко Надія Олегівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний аграрно-економічний університет, проспект Університетський, 5/2, м. Кропивницький, 25031, тел.: (066)770-27-52, <https://orcid.org/0000-0002-1651-9750>.

НАПРЯМКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Анотація. Стаття присвячена актуальним питанням розвитку бізнес-процесів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Визначено, що введення військового стану на території України та початку бойових дій різні обставини, зокрема морально-психологічні потрясіння, економічний занепад підприємництва та неможливість ведення бізнесу, суттєво паралізували значну частину туристичного та гостинного бізнесу. Частина тимчасово окупованих територій України стала непридатною для здійснення подальшої діяльності, оскільки будови, приміщення та значна частина основних фондів знищена або зруйнована, відбулась втрата логістичних зв'язків та професійно-важливих кадрів. Відповідно, реалізовано процес релокації бізнесу з тимчасово окупованих територій на підконтрольну територію України. Визначено, складні часи ставлять додаткові вимоги до бізнесу туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, а отже, вимагають конкретних та своєчасних рішень, нестандартного підходу із врахуванням державних й суспільних потреб, морально-етичних та крос-культурних побажань із врахуванням матеріальної, фінансово-економічної, трудової та інформаційної обмеженості ресурсів, а також відсутності безпекових гарантій держави. Представлено характеристики викликів, що впливають на бізнес-процеси та управління підприємствами готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, а також досліджено перспективні шляхи трансформації бізнес-процесів післявоєнного розвитку. Конкретизовано напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. На основі проведеного дослідження надано відповідні висновки та представлено вектори подальших досліджень за визначеними напрямками.

Ключові слова: бізнес-процеси, військовий стан, готельно-ресторанний та туристичний бізнес, туризм



Kovalenko Nadiia Olehivna Candidate of Pedagogical Sciences (Ph.D), Associate professor, Associate professor of Department of hotel, restaurant and tourism business, Kherson State Agrarian and Economic University, 5/2 University Ave., Kropyvnytskyi, 25031, tel.: (066)770-27-52, <https://orcid.org/0000-0002-1651-9750>

DIRECTIONS OF POST-WAR TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE TOURIST AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE

Abstract. The article is devoted to topical issues of development of business processes of tourism and hotel and restaurant business in Ukraine. It was determined that the introduction of martial law on the territory of Ukraine and the beginning of hostilities, various circumstances, in particular moral and psychological upheavals, the economic decline of entrepreneurship and the impossibility of doing business, significantly paralyzed a significant part of the tourism and hospitality business. Part of the temporarily occupied territories of Ukraine became unsuitable for further activities, as buildings, premises and a significant part of fixed assets were destroyed or destroyed, there was a loss of logistical connections and professional and important personnel. Accordingly, the process of business relocation from the temporarily occupied territories to the controlled territory of Ukraine has been implemented. It was determined that difficult times place additional demands on the business of tourism and hotel and restaurant business, and therefore require specific and timely solutions, a non-standard approach taking into account state and social needs, moral and ethical and cross-cultural wishes taking into account material, financial and economic, labor and informational resource limitations, as well as the absence of state security guarantees. The characteristics of challenges affecting business processes and management of hotel-restaurant and tourism businesses are presented, as well as prospective ways of transformation of business processes of post-war development are explored. The directions of the post-war transformation of business processes of the hotel-restaurant and tourism business are specified. On the basis of the conducted research, relevant conclusions are provided and vectors of further research in the specified directions are presented.

Keywords: business processes, martial law, hotel-restaurant and tourist business, tourism.

Постановка проблеми. Повномасштабний наступ російських сил на територію України негативно позначився на всіх секторах економіки країни. Особливо ці обставини позначились сферах туризму та гостинності, які зазнали різкого спаду попиту в перші місяці війни, адже показники діяльності знизились майже на 90% [1]. Невпевненість в безпеці, евакуація багатьох



біженців та загальна економічна нестабільність суттєво відвернули увагу українців від подорожей.

Не менш впливовим фактором є зменшення кількості іноземних туристів, які відвідують Україну через небезпеку війни. До повного розгортання конфлікту, Україну відвідувало близько 14 мільйонів іноземців щорічно. Київ був лідером за кількістю туристів, привабивши 2,5 мільйона гостей щороку, на другому місці була Львів з 1,8 мільйонами туристів, а Одеса на третьому місці з 1 мільйоном відвідувачів [2]. У 2023 році готельно-ресторанний й, частково, туристичний бізнес почав поступово відновлювати свою діяльність. За результатами анкетування, проведеного Європейською Бізнес-Асоціацією, виявлено, що у 2023 році 47% підприємств працюють у повному обсязі, тоді як 50% бізнесу функціонує частково або з певними обмеженнями [3].

У 2024 році, з урахуванням небезпеки і незвичайних умов, туристичний та гостинний сектор стикається з серйозними викликами. Попри це, важливе зосередження на відновленні та розвитку сфери гостинності та туризму впроваджуючи перспективні стратегії та інноваційні підходи до побудови бізнес-процесів та управління ними. Тільки за таких умов готельно-ресторанний та туристичний бізнес зможуть адаптуватись до змін, витримати кризовий період та повернутися до попереднього рівня розвитку із збереженням конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Військова агресія стала справжнім випробуванням в управлінні бізнес-процесами сфери гостинності та туризму. Основною складністю є відсутність, як теоретичних досліджень, так і практичного досвіду управління бізнес-процесами туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах повномасштабної війни.

Аспекти розвитку та функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а пошуку антикризових та превентивних заходів здійснено такими науковцями досліджували: Плотнікова М. [4], Якобчук В. [4], Ходаківський Є. [4], Войтенко А. [4], Колеснікова М. [4], Мельник Н. [5], Юринець З. [5, 6], Джонг А. [7].

Проблемам розвитку та функціонування туристичного бізнесу присвячені праці багатьох дослідників, зокрема ґрунтовні дослідження у цьому напрямку проводять Баженова С. [8], Вдовічен А. [9], Вдовічена О. [10], Самодай В. [11], Рибальченко С. [11], Орищенко Є. [11], Безручко Л. [12].

Посилаючись на ґрунтовність напрацювань, проведених вітчизняними та закордонними науковцями, слід зауважити, що практика діяльності вимагає проведення дослідження у векторі післявоєнної трансформації бізнес-процесів та розвитку напрямку поствоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму.



Метою статті є дослідження та аналіз перспектив трансформації бізнес-процесів індустрії гостинності та туризму в Україні у повоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес стикнувся з неочікуваними та непередбачуваними викликами які відбувались в останні роки й продовжують створювати загрози й зараз. Складна економічна та політична ситуація в Україні, пандемічні обмеження та військові атаки противника мають негативний вплив на розвиток та функціонування готельно-ресторанного господарства та туризму. З початком 2022 року ситуація ще більше загострилася, оскільки військова атака противника майже повністю паралізувала туристичний та готельно-ресторанний бізнес.

Однак, завдяки підтримці міжнародних організацій, в державі реалізуються програми та проєкти з метою забезпечення стабільного розвитку та ефективного функціонування цього сектора.

Готельно-ресторанний та туристичний бізнес перебувають під великим тиском у зв'язку з незвичайними обставинами, що складаються у останні роки. Нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, обмеження, що супроводжують пандемію, та військові атаки противника негативно впливають на розвиток та функціонування готельно-ресторанного господарства. Початок 2022 року став ще більш критичним, оскільки військова агресія ворога майже повністю зруйнувала готельно-ресторанний бізнес.

Україна, як багато інших країн, стала свідком багаторічної війни, яка серйозно пошкодила різні галузі економіки. Однак, серед них готельно-ресторанний та туристичний бізнес, безумовно, зазнав найважчих наслідків. Багато підприємств цієї сфери опинилися в зонах активних бойових дій і були змушені евакуюватися в безпечніші регіони. Окрім цього, підприємства готельно-ресторанного бізнесу стикаються з логістичними проблемами і нестачею сировини. Справжнє виклик для них полягає в забезпеченні якісною продукцією та послугами своїх клієнтів, враховуючи обмежені ресурси і небезпеку воєнного конфлікту.

Через кілька місяців війни, в Україні працювало лише 68% закладів громадського харчування, які належать до готельно-ресторанного бізнесу. Це дуже мало, враховуючи загальну кількість закладів, що були відкриті до початку конфлікту. Однак, у західних і деяких центральних областях країни, на фоні воєнного стану, кількість нових вакансій і доходи підприємств громадського харчування, що належать до готельно-ресторанного бізнесу, вже повернулися довоєнного рівня [13].

Згідно з дослідженнями компаній Poster і Work.ua, готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні найбільш активно відновлюється в західних і центральних регіонах країни [13]. За останній тиждень травня 2022 року,



найкращі показники діяльності були зафіксовані в малих і середніх закладах Закарпатської, Волинської та Чернівецької областей. Виручка цих закладів становила, відповідно, 152%, 124% і 119% від довоєнного рівня. Також варто відзначити, що заклади Дніпропетровської (94%), Кіровоградської (93%) та Полтавської (105%) областей наближаються до періоду перед війною, демонструючи позитивні тенденції у відновленні своєї діяльності [14].

Ці дані свідчать про поступовий відновлення готельно-ресторанного та туристичного бізнесу після війни. Регіони, що пережили найбільші втрати внаслідок конфлікту, поступово виправляють ситуацію і завоювали довіру своїх клієнтів. Це свідчить про працьовитість та професіоналізм місцевих підприємців.

Території, які недавно були звільнені від окупантів українськими військами, становлять трохи більше половини показників, що були до початку війни у лютому. Зокрема, Київська область (59%), Чернігівська область (61%) і Сумська область (54%) зазнали значного визволення. Однак, ситуація на сході та півдні України залишається надзвичайно складною. У Донецькій (6%), Харківській (14%), Херсонській (21%) та Миколаївській (25%) областях зафіксовано найнижчі показники. Важко оцінити ситуацію в Луганській області, оскільки вона знаходиться в активній військовій зоні, тому дані про цей регіон відсутні у нашому дослідженні [15].

Станом на червень 2022 року готельно-ресторанний та туристичний бізнес України працює на рівні 65-70% від показників, що були до війни [13].

Що ж стосується туризму, у першому півріччі 2023 року український кордон перетнуло 1,3 мільйона відвідувачів, що свідчить про значний інтерес до нашої країни. Не дивлячись на наявні загрози в Україні, цей показник можна вважати досить високим і обнадійливим. Зокрема, серед країн, звідки найчастіше приїжджали туристи, лідером є Молдова з числом 573 545 громадян, які відвідали нашу країну. На другому місці знаходиться Румунія з 232 942 особи, на третьому - Польща з 136 604 туристами. Не маючи доступу до моря, Угорщина займає четверте місце з 72 635 громадянами, а Словаччина - п'яте місце з 31 393 особами [15].

Цікаво, що Україну також відвідали представники найвіддаленіших країн, таких як Нова Зеландія, Мексика, Мадагаскар, Бангладеш і багато інших. Це свідчить про те, що наша країна привертає увагу туристів з усього світу.

Необхідно відзначити, що цей позитивний туристичний рух має велике значення для готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні. Він сприяє розвитку економіки, створенню нових робочих місць та залученню інвестицій. Однак, враховуючи складний політичний та військовий контекст, необхідно прикласти додаткові зусилля для привертання більшої кількості



туристів й відвідувачів України та представити гарантії їх безпеки. Слід зазначити, що війна, яка триває в окремих регіонах України, має вплив на туристичну індустрію, виникає необхідність ретельного аналізу та контролю ситуації, залучення туристів у безпечні області країни та пропонування їм альтернативних маршрутів й форм відпочинку.

Загалом, розвиток туризму в Україні має великий потенціал, який необхідно максимально використовувати. Виклики, з якими довелось стикнутись, можна перетворити на можливості, забезпечуючи стабільний розвиток галузі та позитивну репутацію країни у світі.

Результати дослідження дають підстави для оптимізму та надії на подальше відновлення готельно-ресторанного та туристичного секторів в Україні. Важливо продовжувати підтримку цих галузей, які є важливим джерелом доходу для країни. Також варто наголосити на необхідності створення сприятливих умов для розвитку бізнесу в цих регіонах, а також на значущість вдосконалення маркетингових стратегій та підвищення якості обслуговування для залучення більшої кількості клієнтів. Тільки в такий спосіб можливо побудувати сильну та стабільну готельно-ресторанну та туристичну індустрію, яка здатна привернути як внутрішніх, так і зарубіжних туристів.

Визначено, розвиток готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні залежить від успішного вирішення цих викликів. Професіоналізм і впровадження сучасних підходів можуть стати ключем до покращення ситуації та залучення нових туристів до країни. Зазначені сектор економіки виявився надзвичайно стійким, адже підприємці та працівники готельно-ресторанного бізнесу продовжують працювати в непевних умовах, забезпечуючи якісне обслуговування своїм клієнтам. Вони докладають максимум зусиль, щоб зробити туристичний візит в Україну незабутнім і безпечним для кожного гостя.

Однак, варто зазначити, що війна залишає позначення на готельно-ресторанному та туристичному бізнесі. Необхідно забезпечити безпеку та стабільність в країні, а також підтримувати розвиток інфраструктури та туристичного господарства. Тільки так Україна зможе повернутися на міжнародну карту як приваблива туристична дестинація. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні має потужний потенціал для розвитку. Ця галузь не тільки сприяє економічному зростанню країни, але й допомагає покращувати її міжнародний образ.

Україна має значний потенціал для розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Багатий культурний спадок, прекрасна природа та гостинність українського народу приваблюють туристів з усього світу. Важливо підтримувати цей сектор економіки та створювати умови для



розвитку інфраструктури, покращення якості обслуговування та надання інноваційних рішень. Таким чином, готельно-ресторанний та туристичний бізнес зможуть пристосуватися до викликів сучасності та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Тому, постає питання якнайшвидшої перебудови діяльності від звичайних до нових ситуативних видів з урахуванням особливостей війни, які полягають насамперед у появі нових викликів і загроз у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі.

Однак, завдяки підтримці міжнародних організацій, в державі реалізуються програми та проєкти, спрямовані на підтримку економічної діяльності у цьому секторі. Метою цих програм і проєктів є забезпечення стійкого розвитку та успішного функціонування готельно-ресторанного бізнесу. Діяльність цього сектору має велике значення для економіки країни, а також для залучення туристів та підтримки інфраструктури. Підтримка готельно-ресторанного та туристичного бізнесу є важливою умовою для відновлення економічного потенціалу та стабілізації ситуації в Україні.

Незважаючи на труднощі, з якими стикаються готельно-ресторанні підприємства, вони продовжують боротися та пристосовуватися до нової реальності. Застосування інноваційних підходів, використання цифрових технологій та розробка привабливих туристичних пропозицій є ключовими стратегіями, які допомагають підтримувати конкурентоспроможність та залучати клієнтів.

Управління бізнес-процесами туристичного та готельно-ресторанного бізнесу вимагає зосередитись на численних викликах, які представлені на рис. 1.

Готельно-ресторний та туристичний бізнес в Україні змушений адаптуватися до непередбачуваних умов, спричинених війною та її наслідками. У той час, як заклади харчування в зоні конфлікту змушені закриватися або переходити на волонтерську діяльність, ресторани на заході країни, навпаки, можуть отримувати надприбутки. Слід зазначити, незважаючи на втрати, яких український туристичний та готельно-ресторанний бізнес зазнав через війну, сума туристичного збору за перше півріччя 2022 року склала 8904,2 тис. грн., що на 28,8% більше за попередній рік [15].



Кризові виклики в управлінні бізнес-процесами туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Виклики та загрози у сфері туристичного бізнесу

1. Відсутність туристичного потоку в Україну;
2. Вихід інвесторів з туристичного та готельно-ресторанного бізнесу;
3. Війна призвела до руйнування, пошкодження, окупації історичної та культурної інфраструктури;
4. Військові дії на території України призвели до дестабілізації та загрози безпеці.
5. Інформаційно-медійна кампанія щодо війни негативно відбивається на іміджі України світі.
6. Зміна туристичних маршрутів та турів.
7. Відсутність можливості використання повітряного простору.
8. Недостатня міжнародна та національна підтримка туристичного

Виклики та загрози у сфері готельно-ресторанного бізнесу

1. Ускладнення логістики, затримки доставки продукції для ресторанної сфери.
2. Відсутність цифрових інновацій для інформаційного забезпечення комунікаційних процесів.
3. Обмеження щодо туризму та подорожей, що впливає на кількість клієнтів готелів та відвідувачів ресторанів.
4. Економічна криза та зростання інфляції впливає на зниження покупної спроможності та рівень попиту.
5. Безпековий ризик, є критерієм занепокоєння як для місцевих, так і для іноземних клієнтів.
6. Недостатньо розвинений медійний та SMM маркетинг для популяризації діяльності та пропозицій.
7. Нестача персоналу відповідної кваліфікації, через відтік кадрів закордон.

Рис.1. Кризові виклики в управлінні бізнес-процесами туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: сформовано автором

У першому півріччі 2022 року в Україні спостерігається значний ріст готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Особливо вражаючі результати були зафіксовані в семи областях країни, з яких шість знаходяться



у Західній Україні. Враховуючи вищезгадані Львівську, Івано-Франківську та Закарпатську області, можна відзначити, що найбільший приріст у порівнянні з аналогічним періодом минулого року відбувся в Тернопільській області (145%), Хмельницькій області (116%), Кіровоградській області (105%) та Чернівецькій області (103%) [15].

Варто зауважити, що ці вражаючі показники росту готельно-ресторанного та туристичного секторів припадають на період, коли Україна продовжує вести війну. Це свідчить про великий потенціал туристичного розвитку країни та вміння місцевих підприємців адаптуватися до непередбачуваної ситуації. Війна, безумовно, негативно впливає на економіку, але готельно-ресторанний та туристичний бізнес виявився відносно стійким до цих викликів, отже туристи та клієнти продовжують відвідувати Україну, що стимулює розвиток галузей. Надзвичайно важливо продовжувати розвивати готельно-ресторанний та туристичний бізнес, сприяти створенню нових робочих місць та залученню інвестицій у цю галузь. Зважаючи на високий попит на туристичні послуги та гостинність українського народу, готельно-ресторанний та туристичний бізнес має великий потенціал для зростання. Розвиток цієї галузі може стати важливим фактором у підтримці економічного становища країни та створенні нових можливостей для населення регіонів.

У початковій стадії війни бізнес-процеси ресторанного бізнесу зіштовхнулися зі значною логістичною проблемою. Відсутніх або нестача як звичайних, так і ексклюзивних продуктів харчування призводили до перегляду складових меню, скорочення кількості позицій або заміни стандартних інгредієнтів на виготовлені власноруч, наприклад, хлібобулочні вироби для хот-догів, бургерів. Однак, ресторатори центральної та західної України, зазначають, що вже у травні 2022 року вони вийшли на прибутковий рівень.

Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу повинні враховувати зміни, які відбулись як у місцевості окремих регіонів (руйнація та знищення історичних й культурних пам'яток, будівель, шляхів), так у свідомості громадян (вразливість, трансформація попиту, поглядів, тривожність), крім того, актуальності набудуть нові туристичні маршрути, пам'ятні місця), рис. 2.

Релокація готельного бізнесу із регіонів бойових дій до центральної та західної України відповідна міграції внутрішньо переміщених осіб, відповідно, потреба у тимчасовому житлі матиме місце допоки триває військова агресія. Відповідно, інвестиції у готельно-ресторанний бізнес центрально-західних регіонів країни збільшуються та матимуть окупність у зв'язку із стабільним попитом. Військова агресія призвела до ускладнення виїзного туризму, що стимулює поступове відродження внутрішнього туризму



та зростання попиту на нього, така динаміка зберігатиметься й забезпечуватиме розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовно-безпечних регіонах [16].

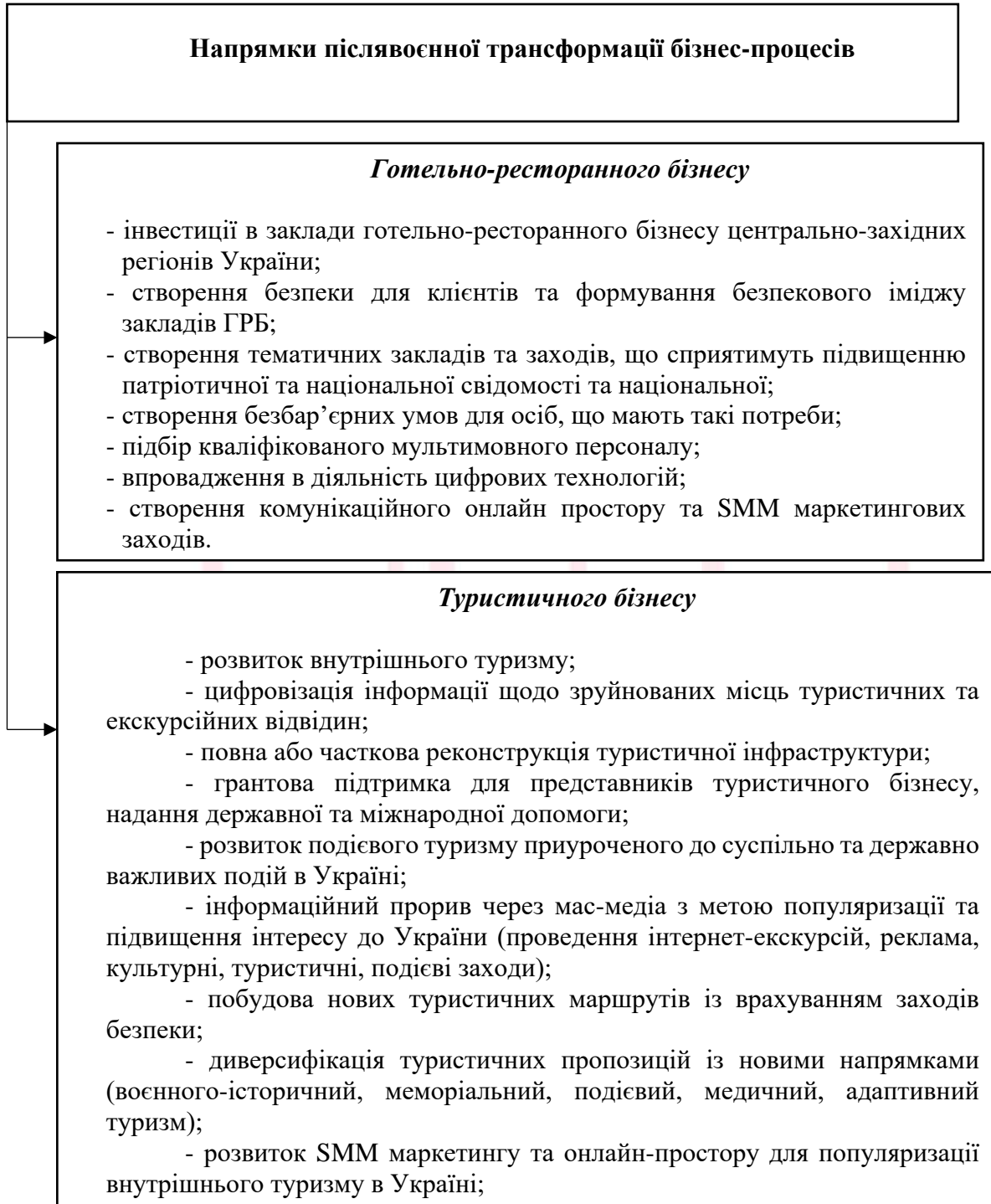


Рис.2. Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні

Джерело: сформовано автором



Особливу увагу у повоєнний час слід приділити трансформації бізнес-процесів туристичної та готельно-ресторанної сфери шляхом забезпечення безбар'єрних умов різним категоріям осіб.

Безбар'єрний або інклюзивний туризм – це складова туризму, ГРБ, яка формує доступність послуг для широкого кола осіб, а саме, не лише людей з особливими потребами, але й членів їх сімей, опікунів, а також представників літньої категорії. Безбар'єрний туризм має на меті забезпечити комфортну та безпечну подорож для всіх туристів, незалежно від їхнього фізичного стану. Це означає, що готелі, ресторани, транспортні засоби та інші туристичні послуги повинні бути повністю пристосовані для людей з особливими потребами. У інклюзивному туризмі велика увага приділяється адаптації інфраструктури. Наприклад, готелі повинні мати спеціальні номери для осіб з інвалідністю та зручності для їх пересування, крім того, ресторани та інші громадські заклади повинні бути доступними для людей з різними видами обмежень, забезпечуючи широкі входи, пандуси та безперешкодний доступ до усіх приміщень [10].

Щоб забезпечити безпеку та комфорт під час подорожі, необхідно також забезпечити належне навчання персоналу, який працює в готелях, ресторанах та інших туристичних закладах, вони мають бути обізнані, як правильно взаємодіяти з людьми з особливими потребами та забезпечувати їхню безпеку та комфорт. Урахування потреб людей з особливими потребами у безбар'єрному туризмі є необхідним кроком до створення рівних можливостей для всіх. Це допомагає забезпечити доступ до культурних та природних цінностей для всіх бажаючих, розширює можливості мандрівників, поціновувачів культурної, сторичної, Зробімо безбар'єрний туризм доступним для всіх туристів, і наш світ стане більш відкритим та гостинним для кожного.

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити, що туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні, не встигнувши оговтатись від пандемічної кризи, зіштовхнувся із новим, надскладним, випробуванням, військовою агресією, що призвела до непередбачуваних наслідків.

На сьогоднішній день готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні виявляється здатним витримати складні випробування, що ставить перед ним війна. Наполеглива праця та професіоналізм підприємців, які працюють у зазначених сферах, дозволяють їм зберігати стабільність та навіть отримувати прибуток, незважаючи на негативні фактори. Українські ресторани та готелі продовжують приваблювати туристів та місцевих мешканців своїми якісними послугами та гостинністю, вони стають оазисами спокою та комфорту в руйнівній реальності війни. Розумні та креативні рішення, що приймаються в цій галузі, допомагають залучати нових клієнтів



та зберігати вірних постійних гостей. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні продовжує свою діяльність демонструючи професіоналізм та витримку. Незважаючи на випробування, він залишається надійним і важливим сектором розвитку економіки країни.

Трансформація бізнес-процесів туристичної та готельно-ресторанної сфери повинна мати адаптаційний напрямок, враховувати потреби всіх зацікавлених категорій туристів, клієнтів, відвідувачів, крім того, важливим аспектом є міжнародна та державна грантова й фондова підтримка, створення відповідної нормативної й законодавчої бази, що забезпечить подальший розвиток не лише відповідного бізнесу, але й стабілізує його, як сектор економіки країни.

Література:

1. Як працює готельний та туристичний бізнес в Україні в умовах війни: про стійкість та інновації з Антоном Тараненко. URL <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/stiikist-ta-innovacii-yak-pracyuje-gotelni-ta-turistichni-biznes-v-ukraini-v-umovax-viini>
2. Сіра Е.О., Голубець І.М., Evelina S. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. 68. С. 155–158.
3. Кохан М.О., Бірюкова Ю.А., Шпарик Я.Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 31–38.
4. Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112.
5. Юринець З., Мельник Н. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. С. 137–141
6. Юринець З. В. Дослідження конкурентного середовища туристичних послуг України. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3759>
7. Jong A. The future of tourism in 2023. Official website Good Tourism Institute. 2023. URL: <https://goodtourisminstitute.com/library/good-tourismtrends-2023/#2-1>
8. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
9. Вдовічен А. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект* : матер. Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 10–21.
10. Вдовічен А., Вдовічена О. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект* : матер. Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 329–333.
11. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>.



12. Безручко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2018. Випуск 45. С. 273–280.

13. Кількість нових вакансій та виручки закладів – спільне дослідження Poster та Work.ua. URL: https://t.me/restorator_reve/1073

14. Ресторанний бізнес в Україні працює з оборотом 65–70% від довоєнних часів – НБУ. URL: <https://mind.ua/news/20243412-restorannij-biznesv-ukrayini-pracyue-z-oborotom-6570-vid-dovoennihchasiv-nbu>

15. Туризм. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Kovalenko N. Project management as an element of improving business processes of the tourist enterprise. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 12 (26). С. 283–296. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6715/6750>

References:

1. Yak pratsyuye hotel'nyy ta turystychnyy biznes v Ukraini v umovakh viyny: pro stiikist' ta innovatsii z Antonom Taranenko (2023). [How the hotel and tourism business works in Ukraine in war conditions: about sustainability and innovation with Anton Taranenko]. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/stiikist-ta-innovatsii-yak-pracyuje-gotelinii-ta-turistichni-biznes-v-ukraini-v-umovax-viini>. (in Ukrainian)

2. Sira E.O., Holubets' I.M., Evelina S. (2022). Pislyavoyenne vidnovlennya turyzmu v Ukraini. [Post-war recovery of tourism in Ukraine]. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy. 68. S. 155–158. (in Ukrainian)

3. Kokhan M.O., Biryukova YU.A., Shparyk YA. (2023). Ctratehichnyy potentsial hotel'no-restorannoho biznesu ukrayiny u chasy nevyznachenosti ta shvydkykh zmin. [The strategic potential of the hotel and restaurant business of Ukraine in times of uncertainty and rapid changes]. Ekonomika ta suspil'stvo. 2023. № 57. S. 31–38. (in Ukrainian)

4. Plotnikova, M. F., Yakobchuk, V. P., Khodakivskyy, Y. I., Voytenko, A. B. and Kolesnikova, M. S. (2022) Derzhavna polityka realizatsiyi turystychnoho potentsialu Ukrainy [State policy of realizing the tourism potential of Ukraine]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. Vypusk 3. P. 102–112. (in Ukrainian)

5. Yurynets, Z. and Melnyk, N. (2014). Osnovni aspekty formuvannia marketynhovoï polityky na pidpryyemstvakh turystychnoi haluzi Ukrainy [Basic aspects of marketing policy formation at enterprises of the tourism industry of Ukraine]. Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky». Vypusk 6. P. 137–141. (in Ukrainian)

6. Yurynets, Z.V. (2015) Research of the competitive environment of the tourist services market of Ukraine [Research of the competitive environment of tourist services in Ukraine]. Efektyvna ekonomika. Vypusk 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3759> (in Ukrainian)

7. Jong, A. (2023) The future of tourism in 2023. Official website Good Tourism Institute. URL: <https://goodtourismintitute.com/library/good-tourismtrends-2023/#2-1>

8. Bazhenova S., Pologhovsjka Ju., Kancur I. (2022). Rozvytok ghoteljno-restorannoho biznesu v umovakh sjoghodennja [Development of the hotel and restaurant business in today's conditions]. Ekonomika ta suspil'stvo, no. 38. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>. (in Ukrainian).

9. Vdovichen A. (2022). Reghionaljni osoblyvosti upravlinnja pidpryyemstvamy sfery ghostynnosti v dovojennyj, vojennyj ta postvojennyj periody [Regional peculiarities of management of enterprises in the field of hospitality in the pre-war, war and post-war periods]. Upravlinnja rozvytkom sfery ghostynnosti: reghionaljnyj aspekt : mater. Mizhnar. nauk.-prakt. onlajn-konf.. Chernivci: Tekhnodruk, 10–21. (in Ukrainian)



10. Vdovichen A., Vdovichena O. (2022). Regionalni osoblyvosti upravlinnja pidprijemstvamy sfery ghostynnosti v dovojenyj, vojennyj ta postvojenyj periody [Regional peculiarities of management of enterprises in the field of hospitality in the pre-war, war and post-war periods]. *Upravlinnja rozvytkom sfery ghostynnosti: reghionaljnij aspekt : mater. Mizhnar. nauk-prakt onlajn-konf*, Chernivci: Tekhnodruk, 329–333. (in Ukrainian)
11. Samodai V., Rybalchenko S., Oryshchenko E. (2022) Anti-crisis management of a hotel enterprise in war conditions. *Economy and society*, No. 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>.
12. Bezruchko L. (2018) Current state and prospects of development of hotel chains in the world and Ukraine. *Bulletin of Lviv University. International relations series*. Issue 45. P. 273–280.
13. Kiljkistj novykh vakansij ta vyruchky zakladiv – spiljne doslidzhennja Poster ta Work.ua [The number of new vacancies and the revenue of institutions - a joint study by Poster and Work.ua]. Available at: https://t.me/restorator_reve/1073. (in Ukrainian)
14. Restorannyj biznes v Ukraini pracjuje z oborotom 65–70% vid dovojennykh chasiv – NBU [The restaurant business in Ukraine operates with a turnover of 65–70% of pre-war times – NBU]. Available at: <https://mind.ua/news/20243412-restorannij-biznes-v-ukrayini-pracyue-z-oborotom-6570-vid-dovoennih-chasiv-nbu>. (in Ukrainian)
15. Turyzm. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Tourism. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (in Ukrainian).
16. Kovalenko N. (2023). Project management as an element of improving business processes of the tourist enterprise. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*. 2023. № 12 (26). S. 283–296. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6715/6750>