

УДК 338.640

Моргулець О. Б.*morgulets.ob@knutd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-6530-1478**Researcher ID: P-9911-2016**доктор економічних наук, професор,**професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу,**Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ***Нищенко О. В.***nishenko.ov@knutd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-5045-3022**Researcher ID: R-7014-2016**кандидат економічних наук,**Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ У ДОВОЄННИЙ, ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. Стрімкий розвиток подій починаючи з березня 2020 р., коли у зв'язку зі спалахом коронавірусної хвороби (пандемія COVID-19) підприємства індустрії гостинності, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, зіткнулися з рядом обмежень у своїй діяльності, запустили ряд трансформацій, які посилися з початком військової агресії росії проти України, роль яких полягає у забезпеченні виживання бізнесу, досягнення стану стабільності та пошуку можливостей до розвитку. Важкі часи вимагають від бізнесу своєчасних рішень, креативного підходу до вирішення проблем за умов обмеженості матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних, інформаційних ресурсів та відсутності безпекових гарантій у будь-якій точці нашої держави. Оцінка стану готельно-ресторанного бізнесу України через призму минулого, сьогодення та майбутніх перспектив шляхом аналізу основних економічних показників діяльності підприємств галузі та врахування факторів впливу на зовнішнє і внутрішнє середовище останніх покликана приблизити підприємства до стану стабільності та допомогти з пошуком можливостей до розвитку. У статті проаналізовано основні економічні показники діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні, зокрема кількість діючих суб'єктів господарювання, кількість зайнятих працівників, обсяг реалізованих послуг, регіональну структуру за обсягом реалізованих послуг, динаміку середньомісячної заробітної плати працівників у порівнянні з мінімальною заробітною платою та середньомісячною зарплатою в Україні, чистий прибуток (збиток) підприємств, рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств. Охарактеризовано фактори, які впливають на діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та наведено ймовірні шляхи послаблення їх впливу. Досліджено шляхи збереження та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військового стану. Визначено важливість крос-культурного менеджменту у повоєнній відбудові економіки України, та зокрема готельно-ресторанному бізнесі. За результатами проведеного дослідження зроблено відповідні висновки та окреслено перспективи подальших досліджень за заданим напрямом.

Ключові слова: послуги, готель, ресторан, індустрія гостинності, бізнес під час війни, готельно-ресторанний бізнес, тенденції, перспективи розвитку.

Morhulets Oksana*morghulets.ob@knutd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-6530-1478**Researcher ID: P-9911-2016**Doctor of Science in Economics, Professor,**Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business,**Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv***Nyshenko Olena***nishenko.ov@knutd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-5045-3022**Researcher ID: R-7014-2016**PhD in Economics,**Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv*

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS OF UKRAINE IN THE PRE-WAR, WAR AND POST-WAR PERIOD

Abstract. *The rapid development of events starting from March 2020, when in connection with the outbreak of the coronavirus disease (the COVID-19 pandemic), the enterprises of the hospitality industry, in particular the hotel and restaurant business, faced a number of restrictions in their activities, launched a number of transformations that began with the beginning of Russia's military aggression against Ukraine, the role of which is to ensure the survival of business, achieve a state of stability, and find opportunities for development. Difficult times require business to make timely decisions, a creative approach to solving problems under the conditions of limited material, financial, labor, energy, and information resources and the absence of security guarantees in any part of our country. The assessment of the state of the hotel and restaurant business of Ukraine through the prism of the past, present and future prospects by analyzing the main economic indicators of the enterprises of the industry and taking into account the factors influencing the external and internal environment of the latter is intended to bring the enterprises closer to a state of stability and help with the search for opportunities for development. In the article, we analyzed the main economic indicators of the hotel and restaurant business in Ukraine, in particular, the number of active economic entities, the number of employed employees, the volume of services provided, the regional structure by the volume of services provided, the dynamics of the average monthly salary of employees in comparison with the minimum wage and the average monthly salary in Ukraine, the net profit (loss) of enterprises, the profitability of the operating and all activities of enterprises. The factors affecting the activities of hotel and restaurant business enterprises in the conditions of martial law are characterized, and probable ways of weakening their influence are given. Ways of preservation and development prospects of the hotel and restaurant business in the conditions of martial law have been studied. The importance of cross-cultural management in the post-war reconstruction of the economy of Ukraine, and in particular the hotel and restaurant business, is determined. Based on the results of the research, appropriate conclusions were drawn and prospects for further research in the given direction were outlined.*

Key words: services, hotel, restaurant, hospitality industry, wartime business, hotel and restaurant business, trends, development prospects.

JEL Classification: M10, L83

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>

Постановка проблеми. Індустрія гостинності України, зокрема готельно-ресторанний сектор, не встигши подолати негативні наслідки спричинені пандемією COVID-19 у 2020–2021 рр і вийти на рівень показників 2018–2019 рр, зіштовхнулася з новим масштабним викликом спричиненим збройною

агресією російської федерації проти України. Загроза втрати людських ресурсів та матеріальних цінностей спонукає підприємців шукати альтернативні шляхи виживання, стабілізації та перспективи розвитку для бізнесу. Великого значення набуває участь підприємств готельно-ресторанного бізнесу у

розробці стратегії післявоєнної відбудови економіки нашої держави та забезпечення стану готовності України до вступу до Європейського Союзу. Чітке усвідомлення нинішньої ситуації, що склалась у готельно-ресторанному бізнесі України, знання тенденцій останніх років та вивчення досвіду країн, які відновлювались після стихійних лих та збройних конфліктів є одним з ключових факторів позитивних зрушень у перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробленню зазначеної проблематики дослідження присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, зокрема: Даниленко-Кульчицька В. [1], Носирєв О., Деділова Т. та Токар І. [2], Стригуль Л., Александрова В. та Жадан Т. [3], Черниш О. і Вергун А. [4], Грищенко М. [5], Кушнірук В., Величко О. та Коваль О. [6], Банєва І. і Величко О. [7], Кіш Г. [8], Левицька І., Климчук А. та Кожушко С. [9] та багато інших. Кожен вищезазначений науковець вніс свій вагомий вклад у розвиток досліджуваного питання.

Так, науковиця Даниленко-Кульчицька В. досліджувала вплив війни на вітчизняний готельно-ресторанний бізнес. Науковиця наголошує, що будь-яка криза призводить до появи нових можливостей, а також що поєднання принципів системності (розуміння стратегічних цілей, система контролю, прозорі внутрішні процеси та аналітика) та гнучкості (швидкість прийняття креативних, нестандартних рішень) сприяє економічному виживанню підприємств в сучасних умовах тотальної непередбачуваності [1].

Науковці Носирєв О., Деділова Т. та Токар І. [2] також досліджували готельно-ресторанний бізнес у розрізі війни та сприяли просуванню вирішенню питання стратегічного розвитку туризму і індустрії гостинності в умовах війни та постконфліктного відновлення вітчизняної економіки. Колектив авторів, Стригуль Л., Александрова В. та Жадан Т. [3], працював над дослідженням сучасного стану індустрії туризму та гостинності з наступним визначенням перспектив функціонування останніх в Україні. Дует науковців Черниш О. і Вергун А. [4] також внесли свій вклад у пошук шляхів розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах збройної агресії росії проти України. Науковиця Грищенко М. [5] вивчає сучасні умови розвитку готельно-ресторанної галузі в Україні як основної складової готельної індустрії та

займається розробкою рекомендацій щодо діяльності готелів у нових реаліях.

Кушнірук В., Величко О. та Коваль О. [6] свої праці присвятили дослідженню питання управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі в умовах сьогодення – врахуванням реалій ринку, війни та інших чинників що впливають на управління бізнес-процесами в Україні. Автори Банєва І. і Величко О. [7] розглядали сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу; Кіш Г. [8] досліджувала інноваційні технології в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, як потужної стратегії та інструменту протидії кризі у період кризових явищ та фундаментальних змін; колектив науковців Левицька І., Климчук А. та Кожушко С. [9] займалися аналітичним вивченням рівня оплати праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу як чинника мотивації персоналу.

Багатоплановість наукового доробку свідчить про перспективність наукових досліджень за заданою тематикою та необхідність поглиблення і розширення знань через призму воєнного досвіду України. У новітній історії нашої незалежної держави це перший збройний конфлікт, тому для окреслення певних векторів розвитку готельно-ресторанного бізнесу є потреба комплексних досліджень у розрізі минуле-сьогодення-ймовірне майбутнє.

Постановка завдання. На основі вищевикладеного, метою даної статті є оцінка стану готельно-ресторанного бізнесу України через призму минулого, сьогодення та майбутніх перспектив шляхом аналізу основних економічних показників діяльності підприємств галузі та врахування факторів впливу на зовнішнє і внутрішнє середовище останніх.

Виклад основного матеріалу дослідження. За даними Державної служби статистики України [10] у 2021 р. на вітчизняному ринку готельно-ресторанних послуг кількість діючих суб'єктів господарювання склала 69775 од. (з них: 89,17% припадає на фізичних осіб підприємців, 10,83% – підприємства), які зайняли частку в 3,6% у структурі всіх діючих суб'єктів господарювання в Україні. Частка закладів, які надають послуги тимчасового розміщення склала у 2021 р. 11,65% у загальній структурі всіх діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу, а закладів, які здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями – 88,35%. Зауважимо, що починаючи з 2011 р. кількість суб'єктів госпо-

дарювання, які здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями має стабільну тенденцію до зростання. Інформацію про кількість діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу у 2011–2021 рр у розрізі підприємств та фізичних осіб-підприємців зображено на рис. 1.

У зв'язку з воєнним станом термін публікації багатьох статистичних звітів Державною службою статистики України було перенесено, тому за 2022–2023 рр можна спрогнозувати зменшення діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу через збройну агресію росії проти України, а також зміну регіональної структури – збільшення частки закладів на західній Україні та інших тилових територіях, і відповідно, зменшення на при- та фронтових територіях. Вважаємо, що ця тенденція буде справедливою і для інших показників, що буде розглянуто у даній статті.

За підсумками 2021 р., кількість зайнятих працівників у вітчизняному готельно-ресторанному бізнесі становила 250489 чол. (з них: 34,4% – зайняті на підприємствах, 65,6% – зайняті у фізичних осіб-підприємців), що на 3,43% більше ніж на аналогічний проміжок часу у 2011 р. (див. рис. 2). Тенденція кількості зайнятих працівників, за досліджуваній період, мала неоднозначну тенденцію. Причиною зменшення показника у 2014–2015 рр була політична і економічна нестабільність пов'язана з Революцією Гідності (Євромайдан) та анексією територій України росією. Причиною зменшення показника у

2020–2021 рр стала пандемія COVID-19 та пов'язані з нею обмеження. 2021 р. частка зайнятих працівників у готельно-ресторанному бізнесі у структурі загальної кількості зайнятих в економіці України склала 2,77%, що на 0,39% більше ніж у 2011 р., на 0,43% ніж у 2015 р. та на 0,03% ніж у 2020 р.

Обсяг реалізованих послуг суб'єктами господарювання готельно-ресторанного бізнесу України у 2021 р. склав 107285,3 млн грн (з них: 48059,1 млн грн (44,8%) – підприємства, 59226,2 млн грн (55,2%) – фізичні особи-підприємці), що майже в 6 разів більше ніж за підсумками 2011 р. (див. рис. 3). З 2011 р. по 2019 р. обсяг реалізованих послуг щороку мав тенденцію до зростання, але у 2020 р. пішов на спад у зв'язку з введенням обмежень пов'язаних з пандемією COVID-19. Позитивна тенденція відновила у наступному 2021 р., обсяг реалізованих послуг почав зростати у зв'язку з розвитком технологій онлайн продажів, багатофункціональністю персоналу, що дозволило оптимізувати штат та послабленням карантинних обмежень. За досліджуваній період у десять років, обсяг реалізованих послуг суб'єктами господарювання готельно-ресторанного бізнесу України становив до 1%, з максимальним показником у 0,73% у 2019 р., у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання України.

Розглянемо регіональну структуру діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу України за обсягом реалізованих послуг у 2017 р. та 2021 р. (див. рис. 4).

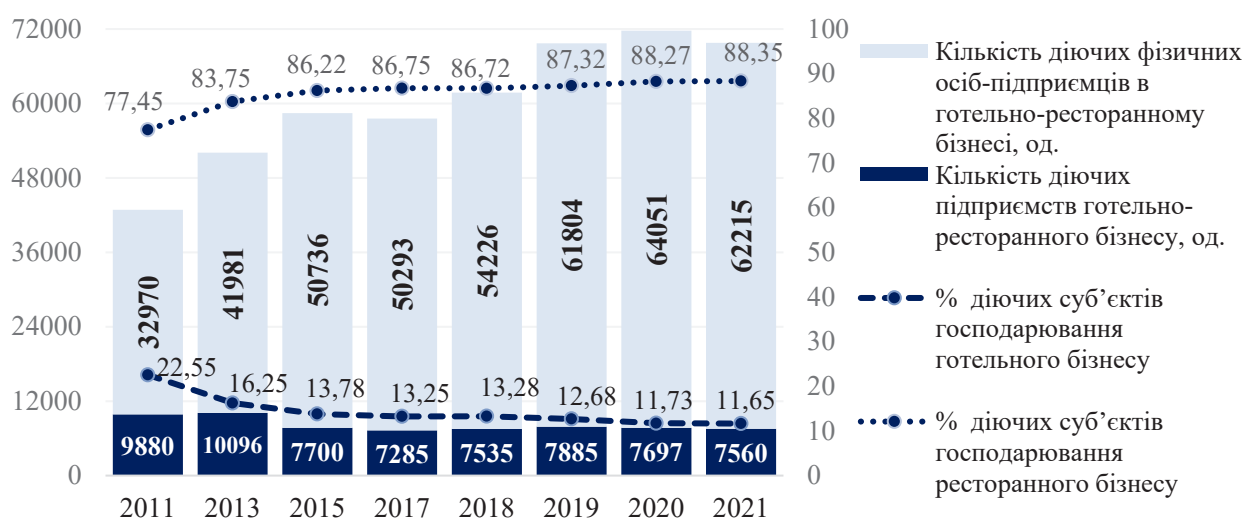


Рис. 1. Кількість діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України у 2011–2021 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [10]

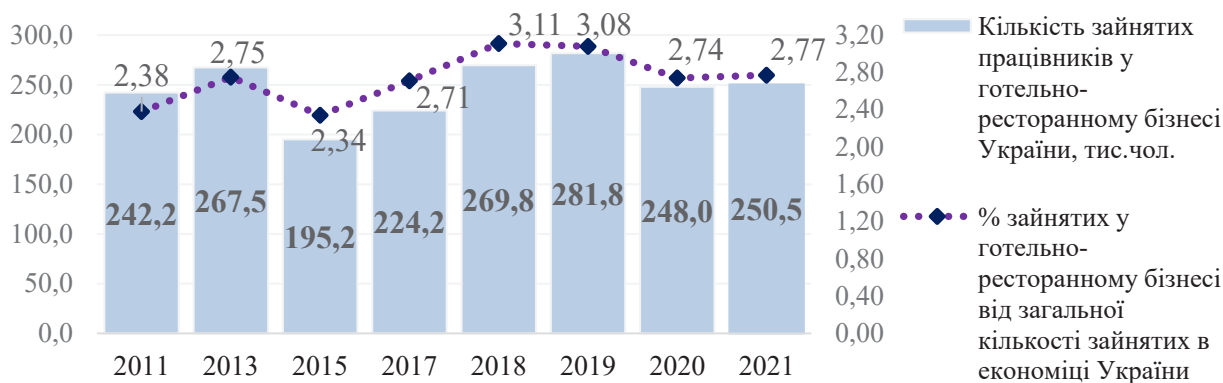


Рис. 2. Кількість зайнятих працівників у суб’єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України у 2011–2021 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [10]

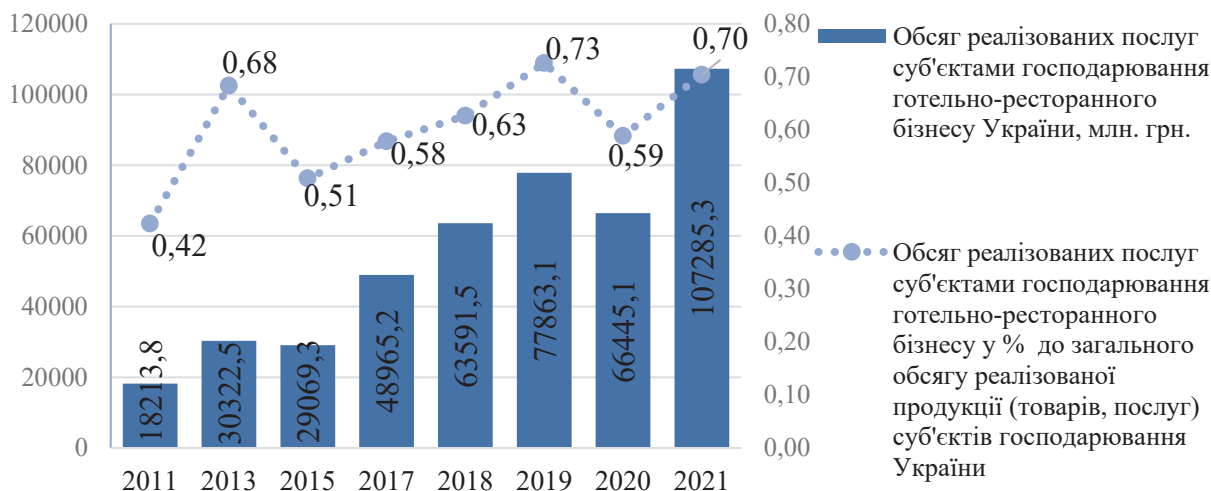


Рис. 3. Обсяг реалізованих послуг суб’єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України у 2017–2021 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [10]

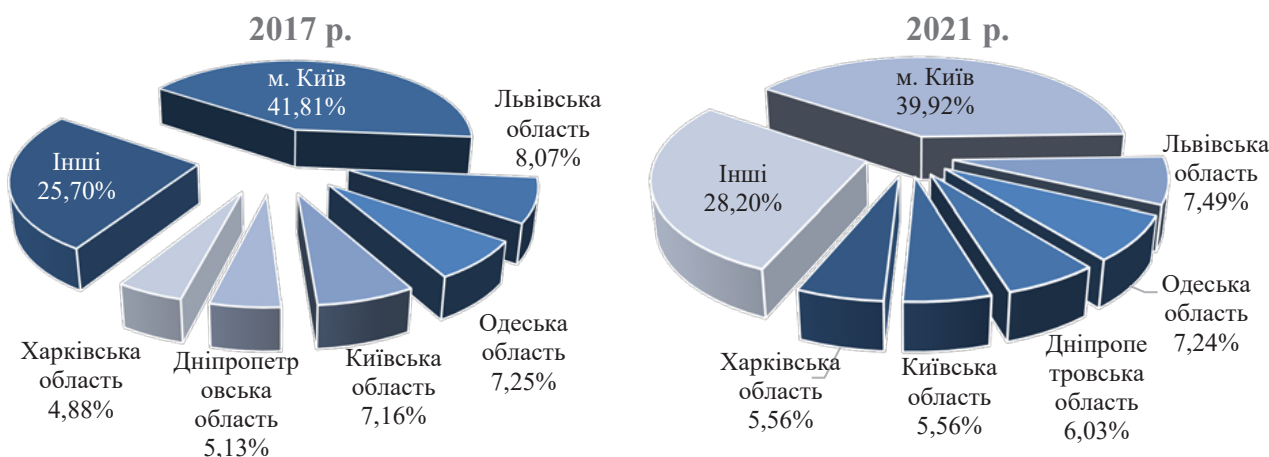


Рис. 4. Регіональна структура за обсягом реалізованих послуг суб’єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України 2017 р., 2021 р.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [10]

У регіональній структурі за обсягом реалізованих послуг суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України лідує м. Київ (41,81% у 2017 р., та 39,92% у 2021 р.) також значна частина припадає на Львівську область (2017 р. – 8,07%; 2021 р. – 7,49%), Одеську (2017 р. – 7,25%; 2021 р. – 7,24%), Дніпропетровську, Київську та Харківську області. Інші області у структурі не подолали бар'єр у 5%. Найменша частка припадає на Луганську область (2017 р. – 0,38%; 2021 р. – 0,36%). Загалом, регіональна структура 2017 р. і 2021 р. не має особливих відмінностей. Коли вийдуть статистичні збірники за 2022–2023 рр. то очікувано, що структура зміститься у бік тилкових областей та посилиться позиція м. Київ.

Заробітна плата працівників зайнятих у готельно-ресторанному бізнесі України за досліджувані роки зросла у 4,64 рази (див. рис. 5). Коефіцієнт зростання заробітної плати в середньому складає 27,15%. Заробітна плата працівників готельно-ресторанного бізнесу у 2022 р. зросла на 9,65% у порівнянні з 2021 р. і перевищувала мінімальну заробітну плату на 44,11%, але на 36,91% була меншою ніж середня заробітна плата в Україні.

У 2022 р. підприємства готельно-ресторанного бізнесу України отримали збиток на

суму 8866,6 млн грн Частка підприємств, які одержали збиток склала 44,8% і відповідно 55,2%, які отримали прибуток (див. рис. 6).

Частка підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які отримали збиток на 10,6% перевищує частку підприємств України, які одержали збиток.

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу України у 2022 р. прийняла від'ємне значення (- 10% і - 19% відповідно), що підтверджує показники наведені на рис. 6 і свідчить про кризові моменти у галузі (див. рис. 7).

З початком повномасштабного вторгнення росії на територію України у лютому 2022 р. готельно-ресторанний бізнес отримав ряд викликів і перебуває у стані метаморфози. Поширені проблеми і ймовірні шляхи їх вирішення можна знайти у табл. 1.

Для виживання підприємствам готельно-ресторанного бізнесу України потрібно адаптуватися до щоденних змін і як було зазначено у наших попередніх публікаціях використовувати переваги ситуаційного управління.

Дефіцит кадрів у післявоєнний період є поширеним явищем, вже нині у деяких секторах економіки відчувається брак персоналу, особливо висококваліфікованих кадрів.

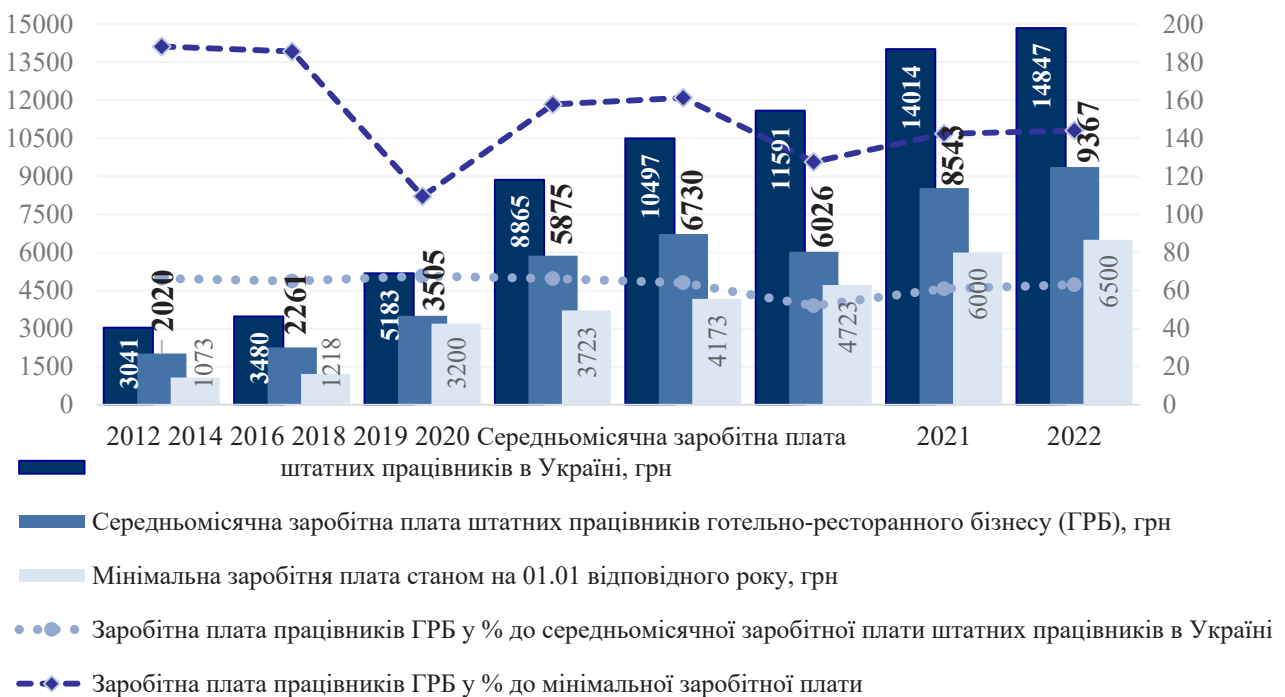


Рис. 5. Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників готельно-ресторанного бізнесу України у 2012–2022 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [10]



Рис. 6. Чистий прибуток (збиток) підприємств готельно-ресторанного бізнесу України у 2012–2022 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [10]

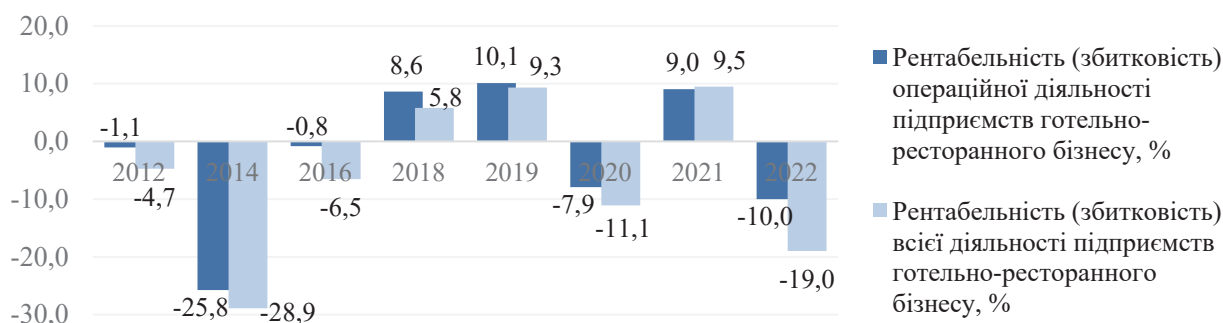


Рис. 7. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу України у 2012–2022 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [10]

Готельно-ресторанний бізнес не є винятком. Якщо звернутися до досвіду країн, які відбудували свою економіку після збройних конфліктів та стихійних лих, то питання з персоналом, особливо низькокваліфікованим, можна вирішити шляхом трудової імміграції в країну іноземців та осіб без громадянства. Яскравим прикладом в історії є залучення Німеччиною, після Другої світової війни, заробітчан з Італії, Іспанії, Греції, Туреччини та Марокко.

Якщо змоделювати ситуацію залучення іноземців у діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу та збільшення відсотку іноземців проживаючих на території України, то важливим фактором виступає можливість підприємців для своїх працівників та клієнтів організувати роботу підприємства таким чином, щоб врахувати культурні відмінності між працівниками та клієнтами з різ-

них країн. Тому, рекомендується розглянути питання інтеграції крос-культурного менеджменту в систему управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу, що дозволить ефективно організувати роботу у мультикультурному середовищі підприємства.

Потрібно зауважити, що важливим моментом для збереження та розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні буде позитивна практика започаткування бізнесу за кордоном. Прибуток отриманий від діяльності підприємств за кордоном, може стати рушійним фактором післявоєнної відбудови та розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Майбутнє готельно-ресторанного бізнесу в Україні буде залежати від безпечних гарантій, тривалості військового стану і відповідно кількості закладів, які будуть втрачені, як через фізичне руйнування, так і

Таблиця 1

**Реалії воєнного часу: проблеми готельно-ресторанного бізнесу України
та ймовірні шляхи вирішення у поточній ситуації**

Складова	Проблема	Ймовірні шляхи вирішення
Матеріальна складова	<ul style="list-style-type: none"> – фізичне знищення закладів готельно-ресторанного бізнесу; – простій вільного номерного фонду; – логістика 	<ul style="list-style-type: none"> – післявоєнна відбудова; – оренда нового приміщення; – відкриття закладів ГРБ за кордоном; – орієнтація готелів на реабілітаційні послуги; – розміщення ВПО; – нетрадиційне використання площ готелю; – максимальний перехід на товари, послуги та продукти місцевих виробників
Фінансова складова	<ul style="list-style-type: none"> – здорожчання позицій меню; – зростання витрат на оплату праці, придбання товарів та послуг 	<ul style="list-style-type: none"> – заміна інгредієнтів страв; – зміна позицій меню; – залучення багатофункціонального персоналу; – динамічне ціноутворення; – пошук нових постачальників; – допустиме зниження якості обслуговування
Трудова складова	<ul style="list-style-type: none"> – дефіцит кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> – навчання та підготовка молодих спеціалістів; – сприяння трудовій імміграції іноземців та осіб без громадянства
Енергетична складова	<ul style="list-style-type: none"> – блекаут; – перебої з електро- та газопостачанням 	<ul style="list-style-type: none"> – організація опалення за допомогою твердопаливного котла; – використання геліосистем; – використання біопалива; – наявність генераторів
Інформаційна складова	<ul style="list-style-type: none"> – інформаційна війна; – морально-психологічний стан персоналу і клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – робота над позбавленням росії права участі у конкурсах, змаганнях, рейтингах у сфері ГРБ – дати відчуття потреби, як персоналу так і клієнтам; – створення приємної атмосфери, що викликає ностальгію
Безпекова складова	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність власного укриття 	<ul style="list-style-type: none"> – їжа тільки на виніс; – концентрація на доставці; – виробництво сублимованого харчування для військових; – харчуванням ЗСУ, ТрО, ДСНС, Нацполіції, медичних закладів; – проектування нових об'єктів ГРБ лише з наявністю бомбосховища; – модернізація закладів ГРБ з позиції безпеки

Джерело: побудовано авторами на основі [1–12]

втрата клієнтів через переміщення людей на більш безпечні території чи не спроможність закладів швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. На даному етапі важливо спрогнозувати ймовірні сценарії розвитку подій і підійти креативно до вирішення кожного питання що виникає.

Наявність інвестицій і підтримка з боку держави, також підвищить шанси на швидке подолання кризи. Зацікавленість Україною і

її героїчним народом, у перспективі посприє збільшенню клієнтів іноземців, а пропозиції з працевлаштування – збільшенню іноземного персоналу, представників інших культур. Тому вже на даному етапі, рекомендується інтегрувати крос-культурний менеджмент у систему управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Перспективою подальших досліджень є розробка питання впливу крос-культурних факторів на реалізацію проєктів у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.

2. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/nosyrjev2.htm (дата звернення: 01.09.2023).

3. Стригуль Л., Александрова В., Жадан Т. Дослідження сучасного стану та визначення перспектив функціонування індустрії туризму та гостинності України. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 54–58. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/274404> (дата звернення: 01.09.2023).

4. Черниш О., Вергун А. Розвиток індустрії гостинності в Україні. *Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій*: збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. Київ: КНУТД, 2022. С. 156–158.

5. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 10–14.

6. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> (дата звернення: 01.09.2023).

7. Банева І., Величко О. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/modern-approaches-to-the-organization/> (дата звернення 01.09.2023).

8. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65–77.

9. Левицька І., Климчук А., Кожушко С. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159.

10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.09.2023).

11. Як змінився готельний бізнес під час війни. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vo-vremya-voyni/> (дата звернення: 10.09.2023).

12. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi/> (дата звернення: 10.09.2023).

Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi, no. 6, pp. 19–23.

2. Nosyriev, O. Dedilova, T. and Tokar, I. (2022) Tourism and Hospitality Industry Development in the Ukrainian Economics Strategy of Post-Conflict Reconstruction. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1(26), pp. 55–68. Available at: https://tourlib.net/statti_ukr/nosyrjev2.htm (accessed September 1, 2023).

3. Strygul, L. Aleksandrova, V. and Zhadan, T. (2022) Study of the current state and determination of prospects for the functioning of tourism and hospitality industry of Ukraine. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, no. 4. Available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/274404> (accessed September 1, 2023).

4. Chernysh, O. and Verhun, A. (2022) Development of the hospitality industry in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats za rezultatamy Vseukrainskoi konferentsii* [A collection of scientific works based on the results of the All-Ukrainian conference], *Intehratsiia nauky i osvity: rozvytok kulturnykh i kreatyvnykh industrii* [Integration of science and education: development of cultural and creative industries], Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, May 10, 2022, pp. 156–158.

5. Hryshchenko, M. (2023) Challenges of modernity and their influence on the activity of hotel enterprises of Ukraine. *Transformatsiina ekonomika*, no. 1 (01), pp. 10–14.

6. Kushniruk, V. Velychko, O. and Koval, O. (2023) Business process management in the hotel and restaurant business. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> (accessed September 1, 2023).

7. Banyeva, I. and Velychko O. (2022) Modern approaches to the organization of the hotel and restaurant business. *Modern Economics*, no. 36, pp. 6–11. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/modern-approaches-to-the-organization/> (accessed September 1, 2023).

8. Kish, G. V. (2023) Innovative technologies in the activities of hotel and restaurant enterprises. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, no. 6 (12), pp. 65–77.

9. Levytska, I.V. Klymchuk, A.O. and Kozhushko, S.P. (2023) The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine. *Akademichnyi ohliad*, no. 1 (58), pp. 148–159.

10. State Statistics Service of Ukraine (2023). Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed September 5, 2023).

11. How did the hotel service change during the war (2023) Ribas Hotels Group. Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vo-vremya-voyni/> (accessed September 10, 2023).

12. The HoReCa market during the war: current state and key trends (2022) *Vox Ukraine*. Available at: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi/> (accessed September 10, 2023).

REFERENCES

1. Danylenko-Kulchytska, V. (2022) Impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine.

Стаття надійшла до редакції
23 березня 2023 року