



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні

Олександр Д. Коваль ^{1, 2 *} • Денис А. Катюха ³

¹ Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет» (Україна).
Старший викладач кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства.

² Вищий навчальний заклад «Національна академія управління» (Україна). Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Економіка».

³ Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (Україна).
Старший викладач кафедри харчових технологій та готельно-ресторанної справи, к. т. н.
e-mail: denkat236@gmail.com

* Автор-кореспондент, e-mail: oleksandr.koval@uzhnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

10.70651/3083-6
018/2025

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена аналізу стратегій адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. Особлива увага приділяється впровадженню інновацій, оптимізації ресурсів і підвищенню енергонезалежності підприємств у кризових умовах. Мета дослідження – визначити ключові напрями адаптації готельно-ресторанного бізнесу, які дозволяють забезпечити його стійкість, ефективне функціонування та розвиток в умовах воєнного стану та в період післявоєнного відновлення. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема кількісний та якісний аналіз, аналіз літератури, експертні інтерв'ю, порівняння, узагальнення та системний підхід. Збір даних охоплював опитування власників і менеджерів закладів, вивчення ринкових тенденцій і аналіз наукових джерел. Результати дослідження показують, що стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану включають розширення цільової аудиторії через персоналізацію обслуговування та інтеграцію цифрових технологій, спрямованих на покращення доступності й зручності для клієнтів. Запровадження раціонального використання ресурсів (есенціалізму) дозволяє підприємствам ефективно скорочувати витрати, а акцент на енергонезалежність зменшує ризики, пов'язані з енергетичними кризами. Досліджено, що інтеграція соціальної підтримки сприяє підвищенню лояльності клієнтів, а впровадження інновацій забезпечує конкурентоспроможність у нових економічних умовах. Внутрішні заходи адаптації охоплюють оптимізацію бізнес-процесів, включно з контролем витрат, моніторингом ринкових цін, створенням альтернативних планів постачання та оновленням меню з урахуванням доступності локальних продуктів. Підприємства активно розвивають альтернативні взаємодії з постачальниками, інвестують у власні імпортозаміщувальні можливості, впроваджують енергонезалежні системи та досліджують нові ринки для розширення. Показано, що ці заходи сприяють підвищенню гнучкості бізнесу, його стабільності та мінімізації залежності від зовнішніх факторів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

адаптація, готельно-ресторанний бізнес, воєнний стан, стратегії, енергонезалежність.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Strategies for Adapting the Hospitality Business During Martial Law and Post-War Recovery in Ukraine

Oleksandr Koval ^{1, 2 *} • Denys Katyukha ²

¹ State Institution of Higher Education "Uzhhorod State University" (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Tourist Infrastructure and Hotel & Restaurant Industry.

² Higher Educational Institution "National Academy of Management" (Ukraine). Applicant for the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education in the Educational and Scientific Program "Economics".

³ Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University (Ukraine). Senior Lecture at the Department of Food Technology and Hotel & Restaurant Business, PhD in Technical Science. e-mail: denkat236@gmail.com

* Corresponding Author, e-mail: oleksandr.koval@uzhnu.edu.ua

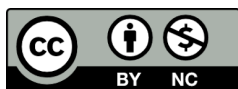
ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:
10.70651/3083-6018/2025

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article analyzes strategies for adapting the hospitality industry to the conditions of martial law and post-war recovery in Ukraine. Particular attention is given to the implementation of innovations, resource optimization, and enhancing energy independence of enterprises in crisis conditions. The purpose of the study is to identify key directions for adapting the hospitality industry that ensure its resilience, effective functioning, and development during martial law and the post-war recovery period. The study employed general scientific methods of cognition, including quantitative and qualitative analysis, literature review, expert interviews, comparison, generalization, and a systematic approach. Data collection encompassed surveys of business owners and managers, examination of market trends, and analysis of academic sources. The research findings demonstrate that adaptation strategies for the hospitality industry under martial law include expanding the target audience through personalized service and integrating digital technologies aimed at improving accessibility and convenience for clients. The introduction of rational resource use (essentialism) enables businesses to effectively reduce costs, while a focus on energy independence mitigates risks associated with energy crises. It was established that integrating social support enhances customer loyalty, and implementing innovations ensures competitiveness in new economic conditions. Internal adaptation measures involve optimizing business processes, including cost control, monitoring market prices, developing alternative supply plans, and updating menus based on the availability of local products. Businesses are actively developing alternative interactions with suppliers, investing in their own import substitution capabilities, implementing energy-independent systems, and exploring new markets for expansion. These measures contribute to greater business flexibility, stability, and reduced dependence on external factors.

KEYWORDS

adaptation, hospitality industry, martial law, strategies, energy independence.

1. Вступ

Готельно-ресторанний бізнес в Україні, як і в багатьох інших країнах, зіткнувся з безпрецедентними викликами в останні роки, особливо через пандемію COVID-19 та воєнний стан. Ці кризи вплинули на весь світ, але їхній вплив на готельно-ресторанну галузь був особливо відчутним, спричинивши масштабні перерви в діяльності, різке падіння доходів та необхідність реагування на стрімкі зміни у споживацьких вимогах і регуляторних обмеженнях. Заклади були змушені закриватися або радикально змінювати свій спосіб роботи.

Однак, історія показує, що кризи часто служать каталізатором для інновацій та змін. Пандемія COVID-19 спонукала готельно-ресторанний сектор до швидкої адаптації, впровадження нових технологій, таких як безконтактні платежі, цифрове бронювання і віртуальні тури. Ці зміни не тільки допомогли вижити під час пандемії, а й відкрили нові можливості для підвищення ефективності та покращення якості обслуговування.

Війна додала додаткових складнощів, вимагаючи від підприємств готельно-ресторанної галузі України не лише продовжувати адаптацію до змінених умов ринку, але й враховувати нові реалії воєнного стану. Загроза фізичної безпеки, зниження купівельної спроможності населення, та інші фактори вимагають глибокої переоцінки бізнес-моделей, подальшого впровадження цифрових рішень і, що найголовніше, – розробки стратегій, які забезпечують гнучкість і стійкість у довгостроковій перспективі. Ці зусилля виходять за рамки простої виживання стратегії, трансформуючи виклики в нові можливості для розвитку та інновацій.

2. Огляд літературних джерел (10-15 джерел з посиланнями)

Питання стратегій адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні є достатньо дослідженим у вітчизняній літературі. Значний внесок у дослідження цієї теми зробила В. А. Даниленко-Кульчицька [1], яка аналізує вплив війни на готельно-ресторанний бізнес, наголошуючи на зміні попиту, логістичних обмеженнях та необхідності швидкої адаптації до нових реалій. У статті детально висвітлено зміни в уподобаннях споживачів і запропоновано практичні рекомендації для підприємств цієї галузі. Т. Мітяєва та П. Горішевський [6] у своєму дослідженні зосередили увагу на викликах і стратегічних рішеннях, які дозволяють закладам зберегти конкурентоспроможність. Автори описали конкретні приклади адаптації, зокрема розвиток доставки, впровадження нових форматів обслуговування та оптимізацію ресурсів. О. Б. Моргулець і О. В. Нищенко [7] висвітлили різні етапи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в довоєнний, воєнний та післявоєнний періоди. Вони наголосили на важливості стратегічного планування, розширення асортименту послуг та активізації міжнародної співпраці для подальшого розвитку галузі. Актуальними є також публікації в експертних виданнях, зокрема в Kyivstar Business Hub, де Х. Федорова [2] описала три ключові стратегії адаптації бізнесу під час війни. Ці рекомендації стосуються раціонального використання ресурсів, розширення цифрових каналів продажів та побудови партнерських мереж. Публіцистичні матеріали, як-от стаття «Як український бізнес виживає в умовах війни» на платформі Visit Ukraine Today [10], підкреслюють значення гнучкості, готовності до змін і творчих рішень для збереження клієнтської бази навіть у найскладніших умовах.

Попри значну кількість літератури, яка висвітлює адаптаційні стратегії готельно-ресторанного бізнесу під час війни, відчувається нестача систематизованих досліджень, що враховують регіональні особливості та довгострокові перспективи післявоєнного відновлення. У зв'язку з цим інформація з різних джерел була проаналізована, систематизована та подана у світлі зазначеної теми дослідження.

3. Постановка завдання

Мета цього дослідження полягає в аналізі стратегій адаптації готельно-ресторанного бізнесу в Україні до умов воєнного стану та в період післявоєнного відновлення. Для досягнення цієї мети будуть виконані наступні завдання: дослідити стан галузі; показати основні напрями стратегічної адаптації; розробити рекомендації, що дозволять готельно-ресторанному бізнесу ефективно адаптуватися до змінених умов.

4. Методи та матеріали

Методологія дослідження стратегій адаптації готельно-ресторанного бізнесу в Україні ґрунтується на комбінації кількісного та якісного аналізів. Збір даних включатиме проведення інтерв'ю з ключовими учасниками галузі, такими як власники готелів і ресторанів, менеджери, а також аналіз наявної літератури, звітів і досліджень, що висвітлюють поточні тенденції та виклики галузі. Цей підхід забезпечує глибоке розуміння адаптаційних стратегій та їхньої ефективності у відповідь на економічні та соціальні зміни.

5. Результати та обговорення

Готельно-ресторанний сектор зазнав значних втрат протягом пандемії COVID-19, оскільки обмеження на переміщення та соціальні дистанції критично скоротили потоки клієнтів. Відновлення цієї сфери розпочалося завдяки інтеграції онлайн-технологій, таких як бронювання через інтернет, доставка їжі на дім, а також використання віртуальних турів по готелях, що дозволило підтримувати зв'язок з клієнтами та частково компенсувати втрати від відсутності відвідувачів у закладах [7]. У цей же період значно зріс внутрішній туризм, оскільки закриття кордонів та страх перед зараженням обмежили можливості здійснення звичайних закордонних подорожей. Люди почали активніше досліджувати туристичні можливості власної країни, що сприяло розвитку локальних готелів і ресторанів.

Схожа динаміка спостерігалася й під час воєнних дій. Початковий шок від конфлікту спричинив чергове падіння у сфері, але згодом галузь знову почала відновлюватися, особливо через зростання внутрішнього туризму [7, с. 89].

Основним чинником стрімкого відновлення готельно-ресторанної галузі на заході України стало несподіване переселення великої кількості внутрішньо переміщених осіб до цього регіону. Цей процес був значним стресом для тих, хто був змушений раптово залишити свої домівки. Нестача звичайних умов проживання, переповнення малих просторів, а також відсутність можливості самостійно готувати їжу спонукали людей проводити час у закладах харчування, де вони могли не лише поїсти, а й працювати на своїх ноутбуках. Вечірні візити до ресторанів перетворилися на своєрідний антистресовий захід. Додатковим стимулом були нижчі ціни на послуги у місцевих готелях та ресторанах порівняно з столичними закладами, що також сприяло швидкому відкриттю більшості закладів на початку березня.

Основною проблемою готельно-ресторанної сфери на початку війни була логістика: перебої з постачанням та дефіцит продуктів змушували заклади адаптувати свої меню, скорочуючи деякі позиції або замінюючи стандартні інгредієнти на альтернативні, такі як власноруч випечений хліб для сендвічів [1, с. 20]. Ресторатори західного та центрального регіонів зазначили, що вони залишалися прибутковими, а вже згодом повернулися до обсягів збуту на рівні довоєнного періоду [8].

Заклади сфери гостинності не в змозі запобігти руйнівним наслідкам війни, але вони можуть адаптувати свої бізнес-процеси для мінімізації цього впливу.

Основною метою залишається збереження бізнесу та прибутків. Для цього заклади гостинності повинні ретельніше контролювати свої доходи та витрати, пріоритетом є збереження компанії, співробітників та частки ринку. У випадку зниження доходів, можливий перехід до виплат зарплат за фактично виконану роботу замість фіксованої ставки.

Зменшення переліку послуг та оптимізація меню ресторанів до простіших і доступних страв дозволить зменшити витрати і полегшити роботу персоналу. Готелі можуть скоротити асортимент або час надання деяких послуг.

Зіткнувшись з кризою купівельної спроможності, заклади стикаються з необхідністю підвищувати ціни через зростання вартості продуктів, проте це може призвести до зменшення попиту, оскільки люди стали менше замовляти через падіння їхньої фінансової спроможності [9].

Наразі багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу активно шукають нові способи адаптації до сучасних економічних викликів та умов війни. Одним із ключових напрямків є запуск нових продуктів та послуг, які відповідають потребам часу, наприклад, надання підтримки військовим та цивільним у тилу, а також послуги харчування та проживання для спеціальних категорій громадян, які в умовах війни стають вкрай важливими [2].

Підприємства також інтенсивно розвивають нові послуги та адаптують існуючі продукти, щоб задовольнити змінені вимоги своїх клієнтів, включаючи принципи корпоративної соціальної відповідальності, такі як підтримка Збройних Сил, знижки для військових, організація заходів для біженців, що відповідає на потребу в безпеці та психологічній підтримці клієнтів у воєнний час [3].

Ще одним важливим напрямком адаптації є розширення цільової аудиторії підприємств готельно-ресторанної сфери. Маркетингові стратегії дозволяють закладам проникати на нові ринки, в тому числі міжнародні, що відкриває можливості для залучення клієнтів з інших регіонів України та з-за кордону. Вони активно ведуть маркетингові кампанії, щоб привернути увагу внутрішніх та міжнародних туристів, пропонуючи спеціальні пропозиції для різних груп клієнтів. Ці стратегії допомагають підприємствам не тільки зберегти конкурентоспроможність, але й ефективно реагувати на нові виклики та потреби, викликані війною та економічними змінами [10].

Таким чином, основні напрямки адаптації готельно-ресторанних підприємств визначаються з урахуванням змінних потреб та очікувань клієнтів. Останні роки внесли значні зміни у галузь, зумовлені наслідками війни та глобальною пандемією. Важливими аспектами адаптації є підвищення рівня безпеки, гнучкість у відносинах з клієнтами та збільшення комунікаційної ефективності. У такому контексті пріоритетними стратегіями в адаптації стають збереження безпеки, гнучкість у взаємодії з клієнтами та підвищення якості обслуговування, що дозволяє підприємствам успішно функціонувати в умовах сучасного бізнес-середовища [6].

Таблиця 1. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні

Напрямок	Засоби	Характеристика
Бізнес-туризм	Високошвидкісний Wi-Fi, приміщення для відеоконференцій, генератори, коворкінги	У зв'язку з популяризацією віддаленої роботи та частими перебоями з електропостачанням, важливим є забезпечення безперебійної роботи інтернету, можливостей для проведення онлайн-зустрічей та умов для поєднання роботи й відпочинку.
Внутрішній туризм	Тури вихідного дня, акцент на безпеку, реклама місцевих пам'яток, додаткові послуги	У період обмежень на міжнародні подорожі зростає попит на внутрішній туризм. Безпека, короткострокові тури та акцент на підтримці місцевих громад сприяють розвитку локального туризму.
Цифровізація	Мобільна реєстрація, безконтактні платежі, цифровий маркетинг, онлайн-букінг	Цифровізація дозволяє підприємствам функціонувати навіть у складних умовах, скорочувати витрати на адміністрування та підвищувати комфорт гостей.
Персоналізація	Інтеграція попередніх запитів гостей, індивідуальні пакети послуг	Персоналізація обслуговування сприяє задоволенню індивідуальних потреб гостей, особливо у стресових умовах воєнного стану. Врахування побажань клієнтів підвищує рівень їхньої довіри та лояльності.
Есенціалізм	Місцеві культурні екскурсії, майстер-класи, функціональні простори	Концепція раціонального використання ресурсів і створення функціонального середовища забезпечує культурне збагачення гостей та підтримує сталість бізнесу.
Соціальна підтримка	Організація допомоги постраждалим, партнерство з благодійними організаціями	Готелі та ресторани можуть сприяти соціальній стабільності, організовуючи житло для переселенців, надаючи частину прибутку на благодійність або забезпечуючи місцевих мешканців роботою.
Енергонезалежність	Генератори, енергоощадні системи, автономні джерела енергії	Забезпечення безперебійної роботи закладу за рахунок інвестицій у енергонезалежні рішення. Це дозволяє підприємствам функціонувати навіть у разі збоїв в енергопостачанні та гарантує комфорт гостей.

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [4].

Щоб формувати адаптивність та гнучкість заклади гостинності повинні максимально виявляти креативність, щоб утриматися на ринку в складних умовах. Креативність дозволяє отримати суттєву перевагу – скорочення витрат на маркетинг, оскільки нові, унікальні послуги завжди швидко поширюються.

Стратегічна адаптація повинна проходити і в бізнес-процесах. Зокрема важливо розробляти альтернативні плани у випадку:

1. Зростання вартості інгредієнтів. Розробка альтернативних планів для подолання підвищення цін на інгредієнти є критичною для збереження рентабельності. Заклади можуть замінювати дорогі компоненти страв на доступніші аналоги, адаптувати меню до використання локальних та сезонних продуктів, або співпрацювати з постачальниками для отримання знижок на великі обсяги закупівель.
2. Зменшення вартості меню. Зниження цін на страви може зменшити середній дохід, але привабити більше клієнтів. У таких умовах заклади повинні оптимізувати свої витрати, впроваджувати економічно ефективні страви та скорочувати витрати на послуги, які не є критичними для роботи підприємства.
3. Альтернативна взаємодія з постачальниками. Побудова гнучких і взаємовигідних відносин із постачальниками дозволяє зменшити ризики перебоїв у поставках. Заклади можуть домовлятися про довгострокові контракти, бартерні угоди або закупівлю великих партій за зниженими цінами, що забезпечує стабільність бізнесу.
4. Можливість пошуку джерел власного імпорту. Організація власного імпорту дає змогу контролювати вартість та якість продуктів. Ресторани, що спеціалізуються на імпортних товарах, можуть створювати окремі підрозділи для імпорту або співпрацювати з логістичними компаніями, що дозволить зменшити залежність від місцевих постачальників.
5. Моніторинг ринкових цін. Постійний аналіз ринкових цін дозволяє швидко реагувати на зміни у вартості продуктів. Використання автоматизованих систем моніторингу або регулярний перегляд пропозицій постачальників дають змогу вибирати оптимальні варіанти закупівель у реальному часі.
6. Експансія на нові ринки. Вихід на нові ринки дозволяє диверсифікувати доходи та знизити залежність від локальних економічних проблем. Підприємства можуть відкривати нові заклади в інших регіонах або країнах, адаптувавши свої послуги під специфіку нових ринків, що сприяє зростанню стабільності бізнесу. Наприклад, мережа «Львівські круасани», заснована у 2015 році і до війни мала 141 заклад в Україні, нещодавно вийшла на польський ринок, відкривши перший заклад за кордоном у Згожельці та плануючи відкриття в інших польських містах, зокрема у Вроцлаві та Варшаві [5].

6. Висновки

Отже, стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу до війни включають розширення цільової аудиторії, використання цифрових технологій для забезпечення зручності та доступності послуг, персоналізацію обслуговування для відповідності індивідуальним вимогам клієнтів, використання доцільності для раціонального використання ресурсів, інтеграцію соціальної підтримки та фокус на енергонезалежність. Ці заходи дозволяють підприємствам не лише вижити в умовах кризи, а й ефективно розвиватися, впроваджуючи інновації та вдосконалюючи взаємодію з клієнтами.

Внутрішні заходи включають оптимізацію бізнес-процесів, таких як контроль витрат, моніторинг ринкових цін, розробку альтернативних планів постачання та адаптацію меню. Заклади також інвестують у власні імпортні можливості, розвивають альтернативні взаємодії з постачальниками, впроваджують енергонезалежні системи, і активно досліджують нові ринки для експансії. Ці заходи спрямовані на підвищення гнучкості, забезпечення стабільності і зменшення залежності від нестабільних зовнішніх умов.

References (APA style 7th edition)

1. Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranni biznes Ukrainy [The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, (6), 19–23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3> (in Ukrainian)
2. Fedorova, Kh. (2022). Try stratehii adaptatsii biznesu do umov viiny [Three strategies for adapting business to war conditions]. *Kyivstar Business Hub*. <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-viyny> (in Ukrainian)
3. Havryliuk, M. (2023). Yak rozvyvaty biznes v Ukraini u 2023 rotsi [How to develop business in Ukraine in 2023]. *InProject HUB*. <https://inproject.org/ukrayinskiy-biznes-pid-chas-viynu> (in Ukrainian)
4. Hotelna industriia: trendy yakisnoho servisu u 2023 rotsi [Hotel industry: trends in quality service in 2023]. (2023). *Hotel Solution*. <https://hotel-solution.com.ua/news/trends-in-the-hotel-business-whats-popular-in-2023> (in Ukrainian)
5. Kikhtenko, V. (2022). "Lvivski kruasany" vyishly na yevropeyskyi rynok. U Polshchi vidkryly pershi zaklady ["Lviv Croissants" entered the European market. The first establishments opened in Poland]. *The Village*. <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/331365-lvivski-kruasani-viyshli-na-evropeyskiy-rinok-u-polschi-vidkrili-pershi-zaklad> (in Ukrainian)
6. Mitiayeva, T., & Horishevskiy, P. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vykyky ta adaptatsiia [War and the hotel-restaurant sector: challenges and adaptation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146> (in Ukrainian)
7. Morhulets, O. B., & Nyshenko, O. V. (2023). Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoyenni, voiennoi ta pisliavoienni period [Hotel and restaurant business of Ukraine in pre-war, wartime, and post-war periods]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, (8), 88–96. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1407> (in Ukrainian)
8. Onovlennia menu, inshi postachalnyky: yak restoratory spravliaiutsia zi zrostanniam tsin na produkty [Menu updates, other suppliers: how restaurateurs cope with rising food prices]. (2022). *Restorator*. https://www.restorator.ua/post/prices_and_strategy (in Ukrainian)
9. Robota zakladiv zachidnoi chastyny Ukrainy v umovakh viiny: shcho zminylosia? [Operation of establishments in western Ukraine during the war: what has changed?]. (2022). *Restorator*. <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war> (in Ukrainian)
10. Yak ukraïnskyi biznes vyzyhaie v umovakh viiny? [How does Ukrainian business survive in wartime?]. (2023). *Visit Ukraine Today*. https://visitukraine.today/uk/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war#google_vignette (in Ukrainian)
- 11.
- ...
- 20.

Список використаних джерел (ДСТУ 8302:2015)

1. Гаврилюк М. Як розвивати бізнес в Україні у 2023 році. *InProject HUB*. 2023. URL: <https://inproject.org/ukrayinskiy-biznes-pid-chas-viynu>
2. Готельна індустрія: тренди якісного сервісу у 2023 році. *Hotel Solution*. 2023. URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/trends-in-the-hotel-business-whats-popular-in-2023>
3. 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>
4. Кіхтенко В. «Львівські круасани» вийшли на європейський ринок. У Польщі відкрили перші заклади. *The Village*. 2022. URL: <https://surl.li/luwvyve>
5. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
6. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>
7. Оновлення меню, інші постачальники: як ресторатори справляються зі зростанням цін на продукти. *Журнал «Ресторатор»*. 2022. URL: https://www.restorator.ua/post/prices_and_strategy

8. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося? Журнал «Ресторатор». 2022. URL: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war>
9. Федорова Х. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. Kyivstar Business Hub. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-vijny>
10. Як український бізнес виживає в умовах війни? Visit Ukraine Today. 2023. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war#google_vignette
- 11.
- ...
- 20.