

УДК 338.48-6:640.412. (477)

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-32)

Сидорук С. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ORCID: 0000-0002-7403-6909

e-mail: sidoruk_svitlana@ukr.net

Шейко Ю. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ORCID: 0000-0002-1272-8985

e-mail: sheiko_yuliia@ukr.net

Подольак В. М., кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ORCID: 0000-0002-8521-1258

e-mail: volyn@ukr.net

Економічні перспективи розвитку готельної справи у воєнний час

Анотація. У статті досліджено економічні перспективи розвитку готельної справи України у воєнний період. Розкрито ключові тенденції функціонування галузі гостинності в умовах кризи, зумовленої збройною агресією, визначено основні проблеми та напрями адаптації готельних підприємств до нових реалій. Попри складну ситуацію, готельна справа в Україні має значний потенціал розвитку. Адаптація до нових умов, впровадження сучасних технологій, ефективне управління ресурсами та активізація внутрішнього туризму можуть стати основою економічного відновлення сектору. Воєнний період стимулює пошук інноваційних бізнес-моделей, які дозволяють підвищувати ефективність готельних підприємств і формувати конкурентні переваги навіть за умов кризи. Готельна індустрія зберігає вагомі можливості для відновлення, розвитку внутрішнього туризму та реалізації сталих проєктів у післявоєнний період.

Ключові слова: готельна справа; воєнний час; економічні перспективи; індустрія гостинності; інновації; розвиток туризму; адаптація бізнесу.

Sydooruk Svitlana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine

Sheiko Yuliia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine

Podolyak Volodymyr, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine

Economic prospects for the development of the hotel business in wartime

Abstract. Introduction. The article explores the economic prospects for developing the hotel industry in Ukraine during wartime, with a focus on how external and internal challenges have transformed the hospitality sector. The study emphasizes that the hotel industry has become one of the most vulnerable sectors of the national economy due to infrastructure destruction, migration, and reduced tourism. At the same time, however, the war has prompted a rethinking of business strategies and the development of new forms of hospitality that are adapted to the current socioeconomic conditions.

Purpose. The article aims to analyze the current state of the hotel industry in wartime Ukraine, identify key challenges and constraints, and determine economic, managerial, and technological strategies for adaptation and recovery. The article pays special attention to identifying potential growth drivers, such as digital transformation, resource optimization, innovation, and developing domestic and social tourism, which could lay the groundwork for future economic stability in the sector.

Results. Despite significant financial losses and reduced demand, the study shows that the hotel industry demonstrates a high level of resilience and adaptability. Many businesses have reorganized their operations to provide housing for internally displaced persons, military personnel, and volunteers. This change in target markets has allowed businesses to maintain some liquidity and employment. Furthermore, the article reveals that integrating innovative technologies, such as digital booking systems, online service platforms, and energy-efficient solutions, increases operational efficiency. Diversifying services, expanding wellness and ecotourism, and cooperating with local communities are also essential factors for stabilizing the sector.

¹Стаття надійшла до редакції: 25.10.2025

Received: 25 October 2025

Conclusions. *The wartime period has become a powerful catalyst for structural and organizational transformation in Ukraine's hospitality industry. The crisis has accelerated the search for innovative business models and enhanced strategic management approaches while encouraging the development of sustainable practices. Despite the current instability, the hotel sector retains significant potential for economic recovery, modernization, and integration into the global tourism market once the war ends. The study's findings confirm that, with the right combination of state support, private investment, and innovative initiatives, the Ukrainian hotel industry can become a driver of postwar economic revival and lay the groundwork for rebuilding the national tourism infrastructure.*

Keywords: *hotel business, wartime, economic prospects, hospitality industry, innovation, tourism development, business adaptation, recovery, modernization.*

JEL Classification: L83; M21; O11.

Постановка проблеми. В умовах війни готельна справа набула нової стратегічної ролі: по-перше, вона забезпечує гуманітарні потреби, адже готелі стали ключовими хабами для розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), журналістів, волонтерів та представників міжнародних місій, трансформувались із комерційних об'єктів у соціальні притулки; по-друге, вона підтримує економічну стійкість, оскільки функціонуючі готелі у тилових регіонах забезпечують робочі місця, сплачують податки та підтримують життєдіяльність релокованих підприємств; і по-третє, вона формує повоєнну стійкість. Вивчення поточних адаптивних стратегій (перехід до військового бронювання, оптимізація витрат, переорієнтація на внутрішній «безпечовий» туризм) має вирішальне значення для формування плану швидкого відновлення та модернізації галузі після завершення бойових дій. Отже, дослідження економічних перспектив готельної справи у воєнний час є не лише академічно значущим, а й практично необхідним для розробки дієвих державних програм підтримки, інвестиційних стратегій та нових бізнес-моделей, що забезпечать виживання галузі сьогодні та її сталий розвиток у майбутньому. Дослідження економічних перспектив розвитку готельної справи у воєнний час є актуальним і своєчасним завданням, оскільки дозволяє визначити ключові тенденції трансформації галузі, виявити можливості для стабілізації діяльності підприємств та окреслити стратегічні напрями її подальшого зростання в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження науковців у сфері готельної справи, зокрема Ф. Журавки, показало, що майже 23% представників готельного бізнесу призупинили свою діяльність, а 54% функціонували лише частково. Більшість опитаних підприємств зазнали збільшення витрат на 20-50%, тоді як прибутки знизилися більш ніж на 20% [1].

Вчені, які досліджували стратегії адаптації готельного бізнесу під час воєнного стану, О. Коваль та Д. Катюха, вказують на важливість впровадження інновацій, оптимізації ресурсів та підвищення енергоефективності для забезпечення життєздатності готельних підприємств у кризових умовах. Вони рекомендують розширення цільової аудиторії шляхом персоналізованого обслуговування та інтеграції цифрових технологій [2].

Інтегровані стратегічні моделі для післявоєнного відновлення вивчала Л. Завідна, яка пропонує використовувати комплекс заходів, зокрема відновлення фізичної інфраструктури, впровадження сучасних технологій та розвиток внутрішнього туризму. Адаптація готельного бізнесу до умов воєнного стану розкрита у статті О. Ковалю, присвяченій стратегіям адаптації та післявоєнного відновлення готельного сектору в Україні. Зокрема, акцентується увага на впровадженні інновацій, оптимізації ресурсів та підвищенні енергоефективності підприємств у кризових умовах [3].

Наведені дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу до відновлення готельної індустрії, що включає фінансову підтримку, впровадження інновацій, розвиток кадрового потенціалу та стимулювання внутрішнього туризму. Вони слугують основою для формулювання рекомендацій щодо стратегії відновлення та розвитку готельного бізнесу в Україні в умовах воєнного часу.

Формулювання цілей дослідження. Аналіз економічних перспектив розвитку готельної справи України у воєнний період включає визначення ключових проблем і викликів, що впливають на функціонування галузі, а також виявлення напрямів адаптації готельних підприємств до нових реалій. Дослідження спрямоване на формування рекомендацій щодо підвищення ефективності та стійкості готельної індустрії в умовах кризи та визначення основ для її подальшого розвитку під час воєнного конфлікту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельна справа України у воєнний період перебуває у стані структурної перебудови, що супроводжується складними економічними, соціальними та організаційними викликами. Проте наявність гнучких управлінських механізмів, інноваційних технологій та орієнтація на внутрішній ринок створюють передумови для її поступового відновлення. Економічні перспективи розвитку галузі визначаються здатністю підприємств адаптуватися до нових умов, ефективно використовувати ресурси, впроваджувати сучасні бізнес-моделі та підтримувати соціальну відповідальність.

У довгостроковій перспективі готельна індустрія може стати одним із ключових драйверів економічного зростання та післявоєнного

відродження України. Фінансова підтримка у сфері готельної справи може реалізовуватися через надання субсидій, кредитів за пільговими умовами та грантів для малих і середніх підприємств (МСП) у сфері туризму та гостинності. Така допомога дозволяє компенсувати втрати, спричинені кризою, та сприяє відновленню операційної діяльності підприємств.

Використання сучасних цифрових сервісів дозволяє підприємствам ефективно залучати нових клієнтів і підвищувати якість обслуговування. Комплексне застосування зазначених напрямів здатне забезпечити відновлення та подальший розвиток малого та середнього бізнесу у сфері готельної справи, сприяючи економічному зростанню та стабільності індустрії гостинності навіть у складних умовах воєнного часу.

Для початку розглянемо дорожню карту розвитку готельної справи за такими напрямками:

- оцінка ситуації в українському готельному секторі, зокрема в малих і середніх підприємствах, у зв'язку з російською воєнною агресією;
- визначення стратегічних пріоритетів, мети та завдань для ключових гравців у туристичній та

гостинній галузі, спрямованих на відновлення малого та середнього бізнесу;

- розробка основних стратегій відновлення та розвитку малих та середніх підприємств у туристичному секторі України, визначення головних ризиків реалізації цієї стратегії та системи контролю за ними.

Результатом цього проекту буде 10-річний план дій, що міститиме стратегію та графік проведення заходів для досягнення поставлених цілей (табл. 1). Також будуть визначені потреби у фінансуванні для реалізації цих стратегій.

Ця дорожня карта спрямована на підтримку відновлення України через розвиток туристичного сектору та гостинності. Вона базується на таких принципах:

- сталого розвитку держави та її регіонів, заснованого на мирному та інклюзивному суспільстві, боротьбі з нерівністю та належному врядуванні;
- універсальності та трансформаційності підходів до розвитку туризму та гостинності.

Таблиця 1 Етапи реалізації завдань Дорожньої карти в регіональному контексті у сфері гостинності

Ризики, пов'язані з військовими діями	Етап 1	Етап 2	Етап 3
A.1.1 Мікрогранти для МСБ	*	*	=
A.1.2.Кредитування МСБ	*	*	=
A.1.3. Інновації фінансування МСБ	*	*	=
A.1.4.Адвокація фінансування МСБ	*	*	=
A.1.5.Спільне фінансування розвиткових проектів	+	*	=
A.1.6.Доступ до консультаційної допомоги	*	*	=
A.2.1Маркетингові стратегії різного рівня	*	=*	*
A.2.2.Туристичний барометр України	*	*	*
A.2.3.Опитування відвідувачів	+	+*=#	+*=#
A.2.4.Діагностика цільових ринків	+	+*=	+*=#

Джерело: [4]

Відновлення з урахуванням принципу «відбудувати краще», дотримання екологічних стандартів, енергоефективності та принципів SMART і креативної економіки. Для підвищення цінності територій з великими природними ресурсами потрібні інвестиції в розмірі 1,2 мільярда доларів у дитячі літні табори та 1 мільярд доларів у оздоровчі курорти (табл. 2).

Повага до регіональних пріоритетів розвитку туризму, виражених у регіональних і локальних

стратегіях. Основні принципи організаційної платформи управління проектами можна узагальнити наступним чином. Готельний сектор потребує найбільшого обсягу фінансування, оскільки для відновлення або створення готелів різних розмірів, хостелів та інших закладів розміщення по всій Україні оцінюється потреба у 2 мільярди доларів. Недостатність місць для розміщення за межами Києва серйозно гальмує розвиток туризму.

Таблиця 2 Потреби приватного фінансування у готельному та туристичному секторах 2023-2033 (млн дол.)

Промисловість	Кількість	2023-2026	2027-2033	Всього
Великі приміщення (400-500 кімнат)	20	350	650	1000
Середні номери (200-300 номерів)	30	150	350	500
Невеликі приміщення (50-100 кімнат)	50	150	350	500
Конференц-центри та виставкові центри	5	200	300	500
Санаторно-оздоровчі курорти	50	350	650	1000
Туристично-інформаційні центри	50	15	35	50
Дитячі табори	25	400	800	1200
Пригодницький туризм	50	30	70	100
Розвиток мережі регіональних та місцевих дестинацій організацій	100	60	140	200
Всього		1705	3345	5050

Джерело: [4]

Для забезпечення корпоративної погодженості важливо встановити відповідність між портфелями, програмами, проектами та окремими завданнями організації. Врахування корпоративної соціальної відповідальності впливає на прийняття стратегічних рішень, зокрема при відборі проектів. Реалізація корпоративної стратегії передбачає створення проектно-орієнтованих систем, які забезпечують ефективний розвиток організації. Для ефективної реалізації корпоративних стратегій важливо мати відповідну організаційну структуру, яка підтримує реалізацію численних проектів.

Вибір правильного проекту є стратегічним рішенням, яке впливає на корпоративну цінність компанії, тому необхідно уникати неправильного вибору проектів, оскільки це може загрожувати корпоративній цінності. Важливо забезпечити баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями при виборі проектів, оскільки організація має на меті створення корпоративної цінності на довгостроковій основі. Для ефективного вибору проектів і їх пріоритизації необхідно використовувати формалізовані методи управління портфелем проектів, що дозволяють оцінювати потенційне збільшення корпоративної цінності та зменшення ризиків проекту. Організаційне середовище має значний вплив на результати проектів, тому важливо враховувати такі аспекти, як бізнес-процеси, структура організації, фінансові можливості та компетентність персоналу.

Впровадження новітніх технологій у галузі гостинності може значно поліпшити якість обслуговування, забезпечити більш ефективне управління готелями, ресторанами та іншими господарствами. Консистентність у наданні високоякісних послуг є ключовим чинником успіху в галузі гостинності. Розробка стратегій, спрямованих на

забезпечення сталості якості, може допомогти залучати та утримувати клієнтів. Постійне вдосконалення процесів та послуг є необхідним для підтримки конкурентоспроможності в індустрії гостинності. Стратегії розвитку повинні включати систему постійного моніторингу та аналізу для ідентифікації можливостей удосконалення [12].

Розвиток індустрії гостинності може також включати розширення асортименту послуг, введення нових концепцій готелів або ресторанів, а також розробку унікальних туристичних пропозицій. Загалом, стратегія розвитку в індустрії гостинності повинна бути орієнтована на задоволення потреб клієнтів, забезпечення конкурентоспроможності та сталого росту бізнесу, рис. 1.

Цей процес має відбуватися за принципом «відбудувати краще», з урахуванням екологічних стандартів, енергоефективності та принципів SMART або креативної економіки.

Відбудова готельної інфраструктури передбачає не лише реконструкцію фізичних об'єктів, а й впровадження сучасних стандартів обслуговування, цифровізації, сталих практик управління та маркетингових стратегій, здатних забезпечити конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринку. Успішне відновлення готельного бізнесу сприятиме відновленню туристичного потоку, зміцненню економічної стабільності регіонів та формуванню позитивного іміджу України як країни гостинності.

Дослідження процесів відновлення готельної справи дозволяє окреслити стратегічні напрями розвитку, визначити ключові проблеми та знайти ефективні інструменти підтримки бізнесу в кризових умовах, що робить тему надзвичайно актуальною для практиків, науковців і державних органів управління.

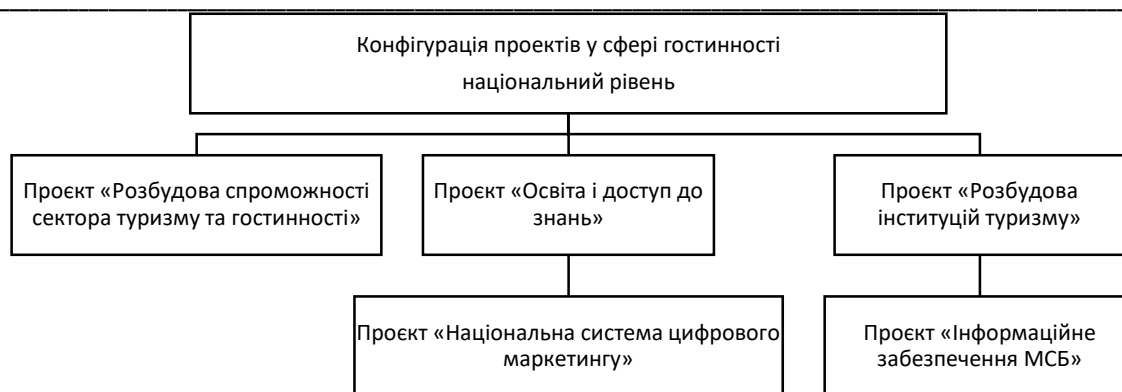


Рисунок 1 - Конфігурація проектів у сфері гостинності національний рівень

Джерело: [5]

Пропонується реалізувати проект під назвою «Відкрий Україну: Готельний прорив» як загальнонаціональну ініціативу, спрямовану на розвиток сучасної готельної інфраструктури України, оновлення готельного фонду, підвищення якості сервісу та формування позитивного туристичного іміджу країни, що подано у таблицях 3-5.

Таблиця 3 Основні параметри проекту «Відкрий Україну: Готельний прорив»

Мета	Створення конкурентоспроможного готельного сектору, що відповідає міжнародним стандартам
Основні завдання	Надання державних пільг для інвесторів; розвиток есо- та smart-готелів; цифровізація; навчання персоналу; створення стандартів якості
Тривалість реалізації	2025-2030 рр.
Територія дії	Вся територія України, з фокусом на туристичні регіони
Координуючий орган	Міністерство інфраструктури України та Державне агентство розвитку туризму
Цільова аудиторія	Інвестори, власники готелів, туристичні компанії, місцева влада
Загальний бюджет	5,2 млрд грн
Джерела фінансування	Держбюджет, місцеві бюджети, приватні інвестиції, міжнародні гранти

Джерело: сформовано авторами за даними [6 - 10]

Отже, аналіз основних параметрів проекту «Відкрий Україну: Готельний прорив» дозволяє визначити ключові напрями його реалізації та очікуваний економічний ефект. Проект спрямований на стимулювання розвитку внутрішнього туризму, підвищення якості готельних послуг, впровадження інноваційних технологій управління та цифрових сервісів.

Визначені показники дозволяють оцінити масштаб інвестицій, потенційну кількість клієнтів, рівень

завантаженості готельних об'єктів та економічний ефект від реалізації проекту. Такий комплексний підхід забезпечує системне планування ресурсів, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності діяльності готельних підприємств.

Таким чином, таблиця демонструє, що проект має значний потенціал для стимулювання економічного розвитку готельної індустрії в Україні та створення передумов для післявоєнного відновлення та модернізації сектору гостинності.

Таблиця 4 Економічне обґрунтування доцільності проекту «Відкрий Україну: Готельний прорив»

Загальний бюджет програми	5,2 млрд грн (2025-2030 рр.)
Джерела фінансування	Державний бюджет – 2,5 млрд грн; приватні інвестиції – 1,5 млрд грн; гранти – 0,5 млрд грн.
Очікувані результати	25000 робочих місць, +35% сертифікованих готелів, (приріст ВВП до 1,2 млрд грн/рік).
Окупність інвестицій	6-8 років
ROI	18-22%
Податкові надходження	+950 млн грн до бюджету (2026-2030)
Капітальні витрати (CapEx)	2,9 млрд грн – будівництво нових готелів
Операційні витрати (OpEx)	0,8 млрд грн – навчання, маркетинг, сертифікація

Джерело: сформовано авторами за даними [6-10]

Отже, аналіз основних параметрів проєкту «Відкрий Україну: Готельний прорив» дозволяє визначити ключові напрями його реалізації та очікуваний економічний ефект. Проєкт спрямований на стимулювання розвитку внутрішнього туризму, підвищення якості готельних послуг, впровадження інноваційних технологій управління та цифрових сервісів.

Визначені показники дозволяють оцінити масштаб інвестицій, потенційну кількість клієнтів, рівень

завантаженості готельних об'єктів та економічний ефект від реалізації проєкту. Такий комплексний підхід забезпечує системне планування ресурсів, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності діяльності готельних підприємств.

Таким чином, таблиця демонструє, що проєкт має значний потенціал для стимулювання економічного розвитку готельної індустрії в Україні та створення передумов для післявоєнного відновлення та модернізації сектору гостинності.

Таблиця 5 Прогноз соціально-економічного ефекту від впровадження проєкту «Відкрий Україну: Готельний прорив»

Показник	2025	2027	2030
Кількість нових готелів	25	70	120
Робочі місця	4 500	14 000	25 000
Заповнюваність готелів (%)	45	60	75
Надходження до бюджету, млн грн	90	350	950
Кількість туристів, млн осіб	12	16	20

Джерело: сформовано авторами за даними [6-10]

Отже, проєкт «Відкрий Україну: Готельний прорив» передбачає подальший розвиток та відбудову еко-готелів із енергоефективними технологіями, створення кластерів гостинності у регіонах, впровадження цифрової платформи Hotel Map Ukraine та програми «Сервіс українського стандарту» для підготовки персоналу. Подані пропозиції сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українських готелів, зростанню якості сервісу до стандартів ЄС та формуванню бренду України як країни гостинності.

Проєкт спрямований на розвиток готельного бізнесу у воєнний час та підтримку суб'єктів індустрії гостинності.

Висновки. У ході дослідження економічних перспектив розвитку готельної справи у воєнний час встановлено, що галузь гостинності України, незважаючи на значні втрати та кризові виклики, зберігає потенціал для відновлення та подальшого зростання. Війна стала потужним чинником структурних змін у готельному бізнесі, зумовивши необхідність переорієнтації на внутрішній ринок, впровадження інноваційних технологій управління,

цифровізацію процесів обслуговування та формування соціально відповідальної бізнес-моделі.

Сучасний етап розвитку характеризується пошуком нових стратегій адаптації до нестабільного середовища, що проявляється у диверсифікації послуг, оптимізації витрат, підвищенні енергоефективності та розширенні партнерських зв'язків із місцевими громадами та міжнародними організаціями. Такі підходи сприяють збереженню фінансової стійкості підприємств і формують основу для післявоєнного відновлення індустрії гостинності.

Перспективи подальшого розвитку готельної справи в Україні пов'язані з відновленням інфраструктури, реалізацією проєкту «Відкрий Україну: Готельний прорив» через активізацію інвестиційної діяльності, розвитком внутрішнього туризму, упровадженням інноваційних технологій та підвищенням професійного рівня кадрів. Важливим напрямом також є інтеграція екологічних стандартів та принципів сталого розвитку у функціонування готельних підприємств.

Отже, готельна індустрія, пройшовши етап глибоких трансформацій, може стати одним із драйверів відновлення національної економіки.

Література:

1. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S., Filatova H. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*. 2023. Vol. 19, №1. P. 140-150. DOI: 10.21511/im.19(1).2023.12.
2. Завідна Л., Колеснікова К., Барна М., Шелеметєва Т., Ланиця І. Інтегровані стратегічні моделі для післявоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. *Міжнародний журнал сталого розвитку OIDA*. 2025. Т. 18, №10. С. 29-40.
3. Коваль О., Катюха Д. Стратегії адаптації гостинного бізнесу під час воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*. 2025. №1. С. 72-78. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.09.
4. Асоціація індустрії гостинності України. 2025. URL: https://aigu.com.ua/novosti/?utm_source=chatgpt.com.
5. Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 *Готельно-ресторанна справа* / Матвійчук Л.Ю., Чепурда Л.М., Лютак

- О.М., Сидорук С.В., Смаль Б.А., Лепкий М.І., Подоляк В.М., Зубехіна Т.В., Громик О.М., Дашук Ю.Є. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 356 с.
6. Готельний інтерес: Хто до нас йде? *Investory News*. 2019. URL: <https://investory.news/gotelnij-interes-xto-do-nas-jde>.
 7. Державна служба статистики України : офіційний сайт. 2025. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
 8. 5 Трендів глобальної індустрії продуктів харчування у 2025 році. *Харчові технології*. 2025. URL: <https://harch.tech/2025/05/05/5-trendiv-globalnoi-industrii-produktiv-harchuvannia-u-2025-roci/>.
 9. Топ-5 трендів харчування в найближчому майбутньому. *Newfood*. 2023. URL: <https://newfood.ua/2023/11/02/top-5-trendiv-kharchuvannia-v-nayblyzhchomu-maybutnomu/>.
 10. HORECA: що це значить і як працює галузь. *Lori*. 2025. URL: <https://www.ori.com.ua/horeca-shcho-tse-znachyt-i-iak-pratsiuie-haluz>.

References:

1. Zhuravka, F., Nebaba, N., Yudina, O., Haponenko, S., & Filatova, H. (2023). *The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities*. *Innovative Marketing*, 19(1), 140-150. [https://doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.12](https://doi.org/10.21511/im.19(1).2023.12).
2. Zavidna, L., Kolesnikova, K., Barna, M., Shelemetieva, T., & Lanytsia, I. (2025). *Integrated strategic models for the post-war recovery of the hospitality and tourism industry of Ukraine*. *International Journal of Sustainable Development (OIDA)*, 18(10), 29-40.
3. Koval, O., & Katiukha, D. (2025). *Strategies of hospitality business adaptation during martial law and post-war recovery in Ukraine*. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 1, 72-78. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.09>
4. Association of the Hospitality Industry of Ukraine. (2025). *Official website of AIGU*. https://aigu.com.ua/novosti?utm_source=chatgpt.com.
5. Matviichuk, L. Yu., Chepurda, L. M., Liutak, O. M., Sydoruk, S. V., Smal, B. A., Lepkyi, M. I., Podoliak, V. M., Zubekhina, T. V., Hromyk, O. M., & Dashchuk, Yu. Ye. (2023). *Hotel and restaurant business: A textbook for classroom and extracurricular work of students of the second (master's) level of higher education, specialty 241 Hotel and restaurant business*. Publishing House of Lutsk National Technical University.
6. Investory News. (2019). *Hotel interest: Who comes to us?* <https://investory.news/gotelnij-interes-xto-do-nas-jde>.
7. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Official website*. <https://ukrstat.gov.ua>.
8. HORECA. (2025). *5 global food industry trends in 2025*. <https://harch.tech/2025/05/05/5-trendiv-globalnoi-industrii-produktiv-harchuvannia-u-2025-roci/>
9. HORECA. (2023). *Top 5 nutrition trends in the near future*. <https://newfood.ua/2023/11/02/top-5-trendiv-kharchuvannia-v-nayblyzhchomu-maybutnomu/>.
10. Lori. (2025). *HORECA: What it means and how the industry works*. <https://www.ori.com.ua/horeca-shcho-tse-znachyt-i-iak-pratsiuie-haluz>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License