

УДК 338.48:004.738.5(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201>**Нікітенко К.С.**

кандидат економічних наук

Херсонський державний аграрно-економічний університет

Nikitenko Kateryna

PhD in Economic Sc.

Kherson State Agrarian and Economic University

<https://orcid.org/0000-0001-8423-5605>

УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

У статті розкрито управлінські аспекти цифровізації готельно-ресторанного бізнесу України в умовах трансформаційної економіки, спричиненої наслідками пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення РФ та структурних змін у споживчій поведінці. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є не лише адаптаційним інструментом для забезпечення гнучкості та безперервності бізнес-процесів, а й визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств сфери HoReCa. При цьому цифровізація в Україні відбувається нерівномірно, фрагментарно та з глибокими управлінськими дисбалансами.

Застосовано методи системного, порівняльного та структурного аналізу з опорою на статистику Державної служби статистики України, галузеві звіти (Poster POS, Pro-Consulting, HoReCa Ukraine, KSE Institute), а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів. Дослідження доповнено аналітичною таблицею, що відображає вплив кожного з управлінських викликів на ефективність цифровізації HoReCa-бізнесу в Україні.

У результаті узагальнення запропоновано низку практичних рекомендацій, зокрема: інтеграцію цифрових компетентностей до професійної підготовки персоналу; стимулювання інвестицій у IT-інфраструктуру через податкові преференції та державні програми підтримки; розробку регіонально орієнтованих стандартів цифрової модернізації; створення базових протоколів кіберзахисту для закладів сфери гостинності. Підкреслено, що стратегія цифрової трансформації повинна передбачати не лише технічне впровадження інновацій, а й глибоку організаційну перебудову — зміну моделей управління, культури прийняття рішень і взаємодії з клієнтом.

Отже, цифровізація готельно-ресторанної індустрії в Україні розглядається як багатовимірний процес, що поєднує технологічну модернізацію, кадрову адаптацію, управлінську трансформацію та інституційну синергію. Практичне значення дослідження полягає у формуванні цілісного бачення ризиків та можливостей цифрового оновлення HoReCa в умовах післякризового відновлення та підвищеної економічної нестабільності. Наукові результати можуть бути використані при розробці галузевих стратегій цифрової трансформації, регіональних програм підтримки малого бізнесу, а також у діяльності професійних об'єднань, які супроводжують цифрову модернізацію сфери гостинності.

Ключові слова: цифровізація, готельно-ресторанний бізнес, HoReCa, управлінські виклики, цифрова трансформація, персонал, кібербезпека, регіональна нерівність, інвестиції, цифрова компетентність.

MANAGERIAL CHALLENGES OF DIGITALIZATION IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS OF UKRAINE

The article explores managerial aspects of digitalization in Ukraine's hotel and restaurant industry (HoReCa) under the conditions of a transforming economy, influenced by the aftermath of the COVID-19 pandemic, the full-scale Russian invasion, and structural changes in consumer behavior. It is substantiated that digital transformation is not only an adaptive tool for ensuring business continuity and flexibility, but also a decisive factor in enhancing competitiveness for HoReCa enterprises. However, in Ukraine, the process of digitalization remains uneven, fragmented, and constrained by significant managerial imbalances.

The aim of the study is to identify and systematize key managerial barriers that hinder the effective implementation of digital technologies in the HoReCa sector. The analysis reveals a number of prevailing challenges, including a low level of digital competence among staff, chronic labor shortages, organizational resistance to change, lack of strategic vision for digital transformation, financial instability, regional disparities in technological infrastructure, cybersecurity threats, and difficulties in selecting and integrating IT solutions. These factors are not isolated but interrelated, forming a stable pattern of limited adaptability and institutional inertia.

The study employs methods of systemic, comparative, and structural analysis, using statistical data from the State

Statistics Service of Ukraine, industry reports (Poster POS, Pro-Consulting, HoReCa Ukraine, KSE Institute), and academic publications by Ukrainian and international authors. The research is complemented by an analytical table illustrating the impact of each managerial challenge on the effectiveness of digital transformation in HoReCa businesses in Ukraine.

As a result, the paper offers practical recommendations, including: integrating digital skills into the professional training of personnel; stimulating investment in IT infrastructure through tax incentives and public support programs; developing regionally oriented standards for digital modernization; and establishing basic cybersecurity protocols for hospitality enterprises. It is emphasized that a successful digital transformation strategy should encompass not only technical innovation but also deep organizational restructuring — including changes in management models, decision-making culture, and customer interaction.

In conclusion, the digitalization of Ukraine's hotel and restaurant industry is interpreted as a multidimensional process combining technological modernization, human resource adaptation, managerial transformation, and institutional synergy. The practical significance of this study lies in forming a holistic vision of the risks and opportunities for digital renewal in HoReCa amid post-crisis recovery and heightened economic uncertainty. The research results may be used in the development of sectoral digitalization strategies, regional support programs for small businesses, and initiatives by professional associations supporting digital modernization in the hospitality industry.

Key words: digitalization, hotel and restaurant business, HoReCa, managerial challenges, digital transformation, personnel, cybersecurity, regional disparity, investment, digital competence.

JEL classification: L83, M15, O33.

Постановка проблеми. Індустрія гостинності, зокрема готельно-ресторанний бізнес (HoReCa), перебуває на етапі глибокої трансформації, спричиненої як глобальними цифровими зрушеннями, так і національними викликами — насамперед війною, економічною нестабільністю, змінами у споживачській поведінці та кадровими втратами. Упровадження цифрових технологій у HoReCa розглядається не лише як інструмент автоматизації процесів, а як необхідна умова виживання бізнесу в умовах турбулентного середовища. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності, персоналізації сервісу, оптимізації витрат та покращенню якості управлінських рішень. Водночас на практиці її реалізація супроводжується значними управлінськими бар'єрами, які загрожують системній модернізації галузі.

Найбільш критичними з-поміж таких бар'єрів є недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень інституційної готовності до змін, обмежений доступ до фінансування, регіональні технологічні диспропорції та зростання ризиків, пов'язаних із кібербезпекою. Ці виклики взаємопов'язані й посилюють один одного, формуючи замкнене коло, що стримує не лише впровадження цифрових рішень, а й формування цифрової культури управління загалом. У цьому контексті виникає необхідність виявлення й систематизації управлінських проблем цифровізації готельно-ресторанної сфери в Україні, що дозволить сформувати ефективну політику трансформації HoReCa на рівні підприємств, галузі та держави в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упродовж останніх років тема трансформації готельно-ресторанного бізнесу та туристичної сфери в Україні активно висвітлюється як у вітчизняній, так і в міжнародній науковій літературі, що свідчить про актуальність досліджень, присвячених управлінню галуззю в умовах нестабільного середовища.

Дослідники Kurylov, Hranovska та Aleshchenko (2020) у своїй праці аналізують економічний механізм

формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної індустрії, акцентуючи увагу на необхідності вдосконалення управлінських інструментів та модернізації бізнес-процесів у контексті ринкової адаптації. У регіональному вимірі важливий внесок зробили Krykunova і Aleshchenko (2020), які дослідили стратегічні пріоритети розвитку молодіжного підприємництва в туристичному бізнесі Херсонщини, що набуває особливого значення в умовах децентралізації та розвитку місцевих ініціатив.

Міжнародний контекст розвитку туризму в умовах глобалізаційних ризиків висвітлено в роботі Kurylov et al. (2020), де, зокрема, аналізується досвід інтеграції України у світову туристичну систему як фактор підвищення економічної стійкості галузі. Водночас, у публікації Жосан і Крикунової (2019) розглянуто зарубіжний досвід застосування економічних інструментів «зеленого» зростання, що може бути адаптовано до умов українського HoReCa-сектору для досягнення довгострокового сталого розвитку.

У прикладному сегменті інформаційно-аналітичні ресурси Poster POS, Pro-Consulting, HoReCa Ukraine та Опендатабот надають оновлені дані щодо структури, виручки, середнього чеку, рівня цифровізації та регіональних диспропорцій у розвитку готельно-ресторанної індустрії. Зокрема, Poster POS (2024) подає деталізований огляд змін у поведінці споживачів та поширення нових форматів обслуговування (takeaway, QR-меню, чат-боти) у відповідь на трансформацію ринку після 2022 року. Pro-Consulting (2024) аналізує стратегічні орієнтири розвитку HoReCa в умовах дефіциту ресурсів, вказуючи на зростання ролі цифрових рішень у підвищенні операційної ефективності. Forbes Україна (2024) акцентує на прибутковості найбільших компаній у сфері HoReCa та впливі безпекової ситуації на інвестиційну активність.

Значний аналітичний ресурс становлять відкриті статистичні дані Державної служби статистики України, яка відображає динаміку функціонування підприємств сфери тимчасового розміщення та харчування

впродовж 2021–2023 років. Ці дані доповнюються галузевими звітами HoReCa Ukraine (2024) про рівень цифрової трансформації ринку, тенденції розвитку мережеских форматів і зміни в поведінці клієнтів у воєнний період. Окремий внесок у вивчення регіонального аспекту зробив портал Ridna.ua, який опублікував рейтинг відкриттів нових ресторанів у 2023 році, що засвідчив зростання активності бізнесу в західних та центральних областях країни.

Єрошек (2024) здійснив статистичний аналіз динаміки середнього чеку в українських закладах харчування, виявивши кореляцію між цінами, регіональним фактором та форматом закладів. Крім того, важливу роль у розумінні макроекономічного контексту відіграє звіт KSE Institute (2023), в якому оцінено економічні втрати, завдані інфраструктурі країни, у тому числі туристичній і готельній, а також окреслено сценарії відновлення цієї критично важливої складової сервісної економіки.

Таким чином, попри наявність значного масиву публікацій, комплексного наукового узагальнення саме управлінських викликів цифровізації в українському HoReCa-секторі наразі бракує. Більшість робіт концентруються на макроекономічних аспектах, фінансовій звітності або регіональних тенденціях, уникаючи глибокого аналізу управлінських механізмів впровадження цифрових рішень, кадрових проблем, ризиків кіберзахисту та організаційної трансформації. У зв'язку з цим необхідним є системне дослідження управлінських бар'єрів цифрової трансформації, що й становить предмет даного наукового дослідження.

Метою статті є визначення, систематизація та аналітичне осмислення ключових управлінських викликів, які супроводжують процес цифровізації у готельно-ресторанному бізнесі України, а також розробка обґрунтованих підходів до їх подолання в умовах трансформаційної економіки та високої динаміки зовнішніх загроз. Дослідження спрямоване на виявлення взаємозв'язків між цифровою готовністю підприємств, організаційною культурою, кадровими ресурсами, інвестиційним потенціалом та регіональними особливостями впровадження інформаційних технологій у сфері HoReCa.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасна цифрова трансформація суттєво впливає на HoReCa-сектор: впровадження IT-рішень дозволяє підвищувати якість обслуговування, оптимізувати витрати та створювати нові бізнес-моделі. Однак успішна цифровізація готелів і ресторанів вимагає врахування низки управлінських бар'єрів. Зокрема, події останніх років (COVID-19, повномасштабна війна) різко погіршили ситуацію: ще 2022 року майже 23% підприємств готельно-ресторанного бізнесу України призупинили діяльність, а понад половина функціонували лише частково. Падіння споживання і доходів сектору поєдналося із необхідністю шукати альтернативні технологічні рішення (онлайн-сервіси, додатки, системи «розумних» номерів тощо). З огляду на це, виникає потреба проаналізувати, які менеджерські виклики стоять перед українським HoReCa у процесі цифровізації та як

їх долати.

За даними Державного агентства розвитку туризму, внесок сектору готелів та ресторанів у держбюджет щорічно росте (у I кварталі 2024 року зібрано 616,4 млн грн – +61 % до торішнього показника). Однак загалом індустрія залишається недофінансованою: частка туризму у ВВП України становить близько 2 % (хоча потенційно могла б досягати 10 %). В умовах війни значна частина готельних закладів працює із сильною недовантаженістю, а доходи галузі знижені. У відповідь на кризові виклики бізнес істотно переорієнтувався на діджитал-інструменти: поширені мобільні додатки бронювання, онлайн-оплата, CRM-системи, чат-боти тощо. Водночас дослідження вказують, що впровадження більшої частини IT-платформ у HoReCa відбувається фрагментарно. Так, наприклад, студентські роботи свідчать: хоча безкоштовний Wi-Fi і активна присутність у соціальних мережах стали нормою, багато ресторанів досі майже не використовують систем онлайн-бронювання та віддаленого оформлення замовлень. Схожий висновок роблять і науковці: у практиці готелів часто задовольняються інвестуванням лише в окремі модулі (сервісні програми, автоматизацію кількох процесів), а не здійснюють комплексної цифрової трансформації. Разом із тим сформовано важливий тренд: «цифрові» клієнти очікують від готелів високий рівень сервісу, створений за допомогою технологій, і це створює розрив між запитами ринку та традиційними бізнес-процесами.

Цифровізація готельно-ресторанного бізнесу в Україні виявляє не лише інноваційний потенціал, а й низку глибоких управлінських проблем, які системно обмежують ефективність її впровадження. Базуючись на аналізі наукових публікацій, галузевих звітів та експертних спостережень, можна виокремити ключові групи управлінських викликів, що гальмують цифрову трансформацію у HoReCa.

Однією з найбільш гострих проблем є низький рівень цифрової компетентності персоналу. У багатьох підприємствах сфери гостинності працівники, зокрема старшого віку, не володіють базовими цифровими навичками, що ускладнює адаптацію до нових IT-систем. Як наслідок, спостерігається опір автоматизації, саботування нових процедур та збереження традиційних ручних практик. Наукові джерела наголошують: без відповідної цифрової підготовки навіть упроваджені інструменти залишаються нефункціональними, працюють лише формально, не інтегруючись у щоденні бізнес-процеси.

Кадровий дефіцит є ще одним критичним бар'єром. Галузь HoReCa переживає гострий брак кваліфікованих кадрів – як на рівні обслуговуючого персоналу (офіціанти, адміністратори), так і технічних фахівців (фінансисти, IT-менеджери). Це призводить до перевантаження наявного штату, емоційного вигорання та падіння якості сервісу. У відповідь на цю проблему започатковуються освітні ініціативи, зокрема Всеукраїнська «Школа гостинності Ribas», але їх масштаб ще недостатній.

Цифрова трансформація також наштовхується на

опір організаційним змінам. Корпоративна культура багатьох українських закладів досі ґрунтується на ручному управлінні та персоніфікованому сервісі, що створює бар'єр для впровадження «безконтактних» технологій. За даними економічних досліджень, компанії, які ігнорують цифрові трансформації, не лише втрачають конкурентоспроможність, а й борються за виживання.

Не менш важливою проблемою є обмежене фінансування. У більшості підприємств відсутня довгострокова цифрова стратегія, а IT-інвестиції зводяться до мінімальних операцій – таких як онлайн-бронювання чи мобільна оплата. Відсутність стратегічного мислення та фінансових ресурсів не дозволяє підприємствам комплексно автоматизувати бізнес-процеси. Водночас міжнародна практика показує, що ефективні IT-вкладення потребують публічно-приватного партнерства та державної підтримки.

Регіональна цифрова нерівність також становить значну перешкоду: у той час як готелі великих міст мають доступ до потужного інтернету й цифрової

інфраструктури, у сільських громадах або прифронтових територіях технологічні можливості обмежені. Це не лише стримує стандартизацію, а й створює нерівні умови конкуренції.

Із загальносвітових ризиків особливо загрозливою постає кібербезпека. Згідно з аналітикою, готелі й ресторани дедалі частіше стають об'єктами кібератак. Персональні дані клієнтів, платіжні системи й внутрішня бізнес-інформація вразливі до злому. Відсутність фахових IT-політик, регулярного оновлення захисту та підготовки персоналу призводить до фінансових та репутаційних втрат.

Останнім управлінським викликом є складність вибору та інтеграції цифрових рішень. На ринку існує безліч програмних продуктів – від CRM-систем і онлайн-меню до «розумних номерів» і бізнес-аналітики. Проте підприємства часто не мають достатніх аналітичних ресурсів, щоб оцінити return on investment (ROI) конкретного рішення, що призводить до фрагментарного та неефективного впровадження IT (табл. 1).

Таблиця 1

Управлінські виклики цифровізації у готельно-ресторанному бізнесі України

№	Категорія виклику	Сутність проблеми	Наслідки для бізнесу
1	Низька цифрова компетентність персоналу	Брак знань, опір нововведенням	Неефективна автоматизація, недосягнення очікуваного ефекту
2	Кадровий дефіцит	Брак кваліфікованих кадрів, перевантаження персоналу	Вигорання, зниження сервісу, втрати репутації
3	Опір організаційним змінам	Небажання змінювати бізнес-модель, домінування ручних процесів	Гальмування трансформації, втрата конкурентоспроможності
4	Обмежене фінансування	Відсутність цифрових стратегій, часткове впровадження IT	Уповільнення розвитку, обмежена гнучкість бізнесу
5	Регіональна цифрова нерівність	Різний рівень інфраструктури між регіонами	Нестабільність стандартів сервісу, слабке охоплення онлайн-ринку
6	Кібербезпека і захист даних	Вразливість до хакерських атак, відсутність IT-захисту	Фінансові втрати, втрати довіри, можливі юридичні наслідки
7	Складність вибору та інтеграції IT-рішень	Нерозуміння переваг рішень, несумісність систем	Неефективне використання ресурсів, розпорошення інвестицій

Джерело: авторське дослідження

Зазначені управлінські виклики цифровізації у сфері готельно-ресторанного бізнесу не можна розглядати як ізольовані явища. Вони утворюють взаємопов'язану систему бар'єрів, у якій кожен елемент посилює інший, формуючи крихкий і неоднорідний фундамент для впровадження цифрових технологій. Низька цифрова грамотність працівників, що ускладнює впровадження навіть базових автоматизованих рішень, взаємодіє із загальною нестачею персоналу, що не лише перевантажує існуючий штат, а й обмежує можливості якісної адаптації до нових форматів роботи. Консервативна організаційна культура, вкорінена у ручних процедурах і персоніфікованому сервісі, гальмує розвиток сучасних бізнес-моделей, а хронічна нестача інвестицій змушує підприємства впроваджувати цифрові рішення фрагментарно, без стратегічного бачення.

Особливо гострою є проблема регіональної цифрової нерівності, яка проявляється в значному дисбалансі між рівнем технічної інфраструктури в обласних центрах та периферії. Така диспропорція створює нерівні стартові умови для цифрового прориву та обмежує

масштабованість інновацій. Одночасно загрози кібербезпеки, які дедалі частіше фіксуються як на глобальному, так і на локальному рівнях, підкреслюють відсутність культури цифрового захисту в більшості малих і середніх готельно-ресторанних підприємств. У поєднанні з недостатнім аналізом рентабельності цифрових інструментів, це зумовлює помилки у виборі програмних рішень, а отже, й неефективне витрачання обмежених ресурсів.

Подолання окреслених викликів потребує системного управлінського підходу. Ключову роль у цьому процесі відіграє формування довгострокової стратегії цифрового розвитку HoReCa, що базується на поєднанні освітньої, фінансової, технічної та нормативної складових. Підвищення цифрової компетентності персоналу має ґрунтуватися на інтеграції професійної IT-підготовки до галузевих освітніх програм, які, у свою чергу, повинні бути підтримані державними ініціативами та приватними партнерами. Надання фінансових стимулів у вигляді пільгового кредитування, податкових преференцій або грантової підтримки сприятиме

активнішому впровадженню цифрових рішень, зокрема в сегменті малого бізнесу.

Особливо важливою залишається потреба в уніфікації технічних підходів до цифровізації: стандартизація рішень дозволить зменшити витрати на адаптацію та забезпечити сумісність платформ. Одночасно розвиток цифрової інфраструктури в регіонах має ґрунтуватися на державному баченні інформаційної рівності, що передбачає інвестиції у швидкісний інтернет, підтримку локальних ІТ-компаній та розвиток цифрових сервісів для віддалених територій. Кібербезпека повинна розглядатися не як факультативний компонент, а як базова складова цифрової культури підприємств, що передбачає як технічне захищення систем, так і постійне підвищення обізнаності персоналу щодо ризиків цифрового середовища.

Узагальнюючи, варто зазначити, що управлінські виклики цифровізації в HoReCa не мають характеру тимчасових чи другорядних труднощів. Це структурні бар'єри, які визначатимуть не лише ефективність цифрової трансформації окремих закладів, а й загальні конкурентні позиції української готельно-ресторанної галузі у глобалізованому ринку сервісів. Їхнє подолання можливе лише за умови цілеспрямованої політики, управлінської гнучкості та стратегічного мислення на всіх рівнях управління — від менеджменту малого закладу до державних органів, відповідальних за розвиток цифрової економіки.

Висновки. Цифровізація готельно-ресторанного бізнесу України виступає не лише загальносвітовою тенденцією, а й критично необхідною умовою адаптації галузі до нових викликів воєнного часу, економічної нестабільності, демографічних зрушень та трансформації споживацької поведінки. У сучасному середовищі цифрові технології не лише покращують якість сервісу й оптимізують управлінські процеси, а й створюють нову модель цінності підприємств HoReCa. Проте, як показало дослідження, цифровізація в Україні реалізується фрагментарно й повільно, що зумовлено наявністю системних управлінських бар'єрів.

Виявлено, що серед ключових викликів домінують кадрові й організаційні фактори: низький рівень цифрової грамотності персоналу, загальний дефіцит кваліфікованих кадрів, а також опір організаційним змінам. Саме ці фактори призводять до неефективного використання наявних ІТ-рішень, знижують продуктивність та підвищують витрати на адаптацію. Водночас обмежене фінансування, відсутність стратегічного бачення цифрової трансформації, регіональна технологічна нерівність та зростаючі ризики кіберзагроз формують середовище високої невизначеності та цифрової фрагментації в HoReCa.

У дослідженні систематизовано причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими викликами та результативністю цифрових інновацій, що дозволяє говорити про наявність стійких структурних бар'єрів. Ці бар'єри не можуть бути подолані шляхом локальних ініціатив окремих закладів, а потребують комплексної політики — як на рівні галузі, так і держави. Результати аналізу показали, що ефективне цифрове оновлення готельно-ресторанної індустрії неможливе без одночасного вирішення низки супутніх завдань: підвищення ІТ-компетентностей працівників, налагодження професійної підготовки в новому форматі, створення системи мотивації до змін, удосконалення доступу до фінансових ресурсів та формування регіонально орієнтованої цифрової інфраструктури.

Загалом, HoReCa в Україні має потенціал стати одним із лідерів цифрової трансформації сервісної економіки. Проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умов переходу від фрагментарних цифрових рішень до стратегічного управління цифровими перетвореннями, що враховуватиме специфіку бізнесу, рівень цифрової готовності персоналу, ризики зовнішнього середовища та нову логіку споживацької поведінки. Визначені у статті управлінські виклики є орієнтиром для формування комплексної програми цифрової трансформації HoReCa, яка повинна бути інтегрована до економічної стратегії післявоєнного відновлення України.

Список використаної літератури:

1. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. (2020). Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. Економіка АПК, № 5, С. 45–55. URL: <https://eapk.com.ua/en/journals/vipusk-05-2020/formuvannya-konkurentnikh-perevag-sub-yektiv-turistichnoyi-galuzi>.
2. Крикунова, В., Алещенко, Л. (2020). Стратегічні пріоритети розвитку молодіжного підприємництва херсонської області у сфері туристичного бізнесу. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, № 4. С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.13>.
3. Як змінився ресторанный рынок України. Підсумки 2024 року від Poster. (2025). Poster POS. URL: <https://poster.ua/blog>.
4. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні: 2021–2024. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua>.
5. Скільки заробляють ресторани та готелі у 2023–2024 роках. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua>.
6. Рейтинг виручки HoReCa 2023–2024 серед найбільших компаній. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua>.
7. Звіт про економічні втрати та відновлення інфраструктури України. (2023). KSE Institute. URL: <https://kse.ua>.
8. Аналітичний звіт ринку громадського харчування та готелів України. (2024). HoReCa Ukraine. URL: <https://horecaukr.com>.
9. Економічна статистика підприємств сфери тимчасового розміщення та харчування, 2021–2023.

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

10. Рейтинг відкриттів нових ресторанів за регіонами у 2023 році. Ridna.ua. URL: <https://ridna.ua>.
11. Середній чек та ціни зростають. Як працює ресторанний ринок України в умовах відключень та мобілізації (інфографіка). (2024). URL: <https://www.ucsc.org.ua/serednij-chek-ta-cziny-zrostayut-yak-praczuuye-restorannyj-rynok-ukrayiny-v-umovah-vidklyuchen-ta-mobilizacziyi-infografika/>.
12. Жосан Г.В., Крикунова В.М. (2019). Зарубіжний досвід використання економічних інструментів «зеленого» зростання. *Economic innovations*, Vol. 21. Iss. 3(72). Pp. 53-61. URL: <file:///C:/Users/Svit/Downloads/662-Article%20Text-486-1-10-20190904.pdf>.
13. Kyrylov, Y., Hranovska, V., Boiko, V., Kwilinski, A., & Boiko, L. (2020). International Tourism Development in the Context of Increasing Globalization Risks: On the Example of Ukraine's Integration into the Global Tourism Industry. *J. Risk Financ Manag*, No. 13(12). P. 303. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13120303>.

References:

1. Kyrylov, Y.E., Hranovska, V.H., & Aleshchenko, L.O. (2020). Formuvannia konkurentnykh perevah subiektiv turystychnoi haluzi Formation of competitive advantages of tourism industry entities. *Economics of the Agricultural and Industrial Complex*, No. 5. Pp. 45–55. Retrieved from: <https://eapk.com.ua/en/journals/vipusk-05-2020/formuvannya-konkurentnikh-perevag-sub-yektiv-turistichnoyi-galuzi>. [in Ukrainian].
2. Krykunova, V.M., & Aleshchenko, L.O. (2020). Stratehichni priorytety rozvytku molodizhnogo pidpriemnytstva khersonskoi oblasti u sferi turystychnoho biznesu [Strategic priorities for the development of youth entrepreneurship in the Kherson region in the field of tourism business]. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economy*, No. 4. Pp. 107-115. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.13>.
3. Yak zminyvsia restorannyi rynek Ukrainy. Pidsumky 2024 roku vid Poster [How the restaurant market in Ukraine has changed. Results of 2024 from Poster]. (2025). Poster POS. Retrieved from: <https://poster.ua/blog>. [in Ukrainian].
4. Stan ta perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini: 2021–2024. [State and prospects for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine: 2021–2024]. Pro-Consulting. Retrieved from: <https://pro-consulting.ua>. [in Ukrainian].
5. Skilky zarobliaiut restorany ta hoteli u 2023–2024 rokakh [How much do restaurants and hotels earn in 2023–2024]. *Forbes Ukraine*. Retrieved from: <https://forbes.ua>. [in Ukrainian].
6. Reitynh vyruchky HoReCa 2023–2024 sered naibilshykh kompanii [HoReCa revenue ranking 2023–2024 among the largest companies]. Opendatabot. Retrieved from: <https://opendatabot.ua>. [in Ukrainian].
7. Zvit pro ekonomichni vtraty ta vidnovlennia infrastruktury Ukrainy [Report on Economic Losses and Infrastructure Recovery in Ukraine]. (2023). KSE Institute. Retrieved from: <https://kse.ua>. [in Ukrainian].
8. Analitychnyi zvit rynku hromadskoho kharchuvannia ta hoteliv Ukrainy [Analytical report on the catering and hotel market of Ukraine]. (2024). HoReCa Ukraine. Retrieved from: <https://horecaukr.com>. [in Ukrainian].
9. Ekonomichna statystyka pidpriemstv sfery tymchasovoho rozmishchennia ta kharchuvannia, 2021–2023 [Economic statistics of enterprises in the temporary accommodation and catering sector, 2021–2023]. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].
10. Reitynh vidkryttiv novykh restoraniv za rehionamy u 2023 rotsi [Rating of new restaurant openings by region in 2023]. Ridna.ua. Retrieved from: <https://ridna.ua>. [in Ukrainian].
11. Serednii chек ta tsiny zrostaiut. Yak pratsiuє restorannyi rynek Ukrainy v umovakh vidkliuchen ta mobilizatsii (infohrafika) [Average check and prices are growing. How the restaurant market of Ukraine works in conditions of shutdowns and mobilization (infographics)]. (2024). Retrieved from: <https://www.ucsc.org.ua/serednij-chek-ta-cziny-zrostayut-yak-praczuuye-restorannyj-rynok-ukrayiny-v-umovah-vidklyuchen-ta-mobilizacziyi-infografika/>. [in Ukrainian].
12. Zhosan G.V., Krykunova V.M. (2019). Zarubizhnyi dosvid vykorystannia ekonomichnykh instrumentiv «zelenoho» zrostantia [Foreign experience in using economic instruments for «green» growth]. *Economic innovations*, Vol. 21. Iss. 3(72). Pp. 53-61. Retrieved from: <file:///C:/Users/Svit/Downloads/662-Article%20Text-486-1-10-20190904.pdf>. [in Ukrainian].
13. Kyrylov, Y., Hranovska, V., Boiko, V., Kwilinski, A., & Boiko, L. (2020). International Tourism Development in the Context of Increasing Globalization Risks: On the Example of Ukraine's Integration into the Global Tourism Industry. *J. Risk Financ Manag*, No. 13(12). P. 303. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13120303>. [in English].