

УДК 331.005.95/.96:331.5

JEL Classification: M12, J58

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-05>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРІВ ТА МОТИВАЦІЯ

PERSONNEL MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES DURING THE WAR: STAFF RETENTION AND MOTIVATION

Канцур І. Г.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна
ORCID: 0000-0002-3642-1670

Пастух А. О.

Здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна
ORCID: 0009-0002-7994-7821

Inna Kantsur

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Public Administration,
State Tax University,
Irpin, Ukraine

Anna Pastukh

A First (Bachelor) Level Higher Education Student,
Faculty of Social and Humanitarian Technologies, Sports and Rehabilitation,
State Tax University,
Irpin, Ukraine

Актуальність теми управління персоналом в умовах війни в Україні є критично важливою для стабільності готельно-ресторанної індустрії. Мета дослідження полягає у вивченні ефективних стратегій збереження кадрів та мотивації працівників у цей непростий період. Дослідження базується на аналізі гнучких моделей роботи, індивідуального підходу до персоналу, а також надання психологічної підтримки. Встановлено, що використання гнучких графіків роботи, ротаційних змін, дистанційної роботи та особистих планів розвитку сприяє підвищенню задоволеності працівників. Розроблено рекомендації щодо впровадження програм психологічної підтримки, які знижують стрес і емоційне навантаження на співробітників. Охарактеризовано позитивний вплив індивідуального підходу на відданість працівників, їхню мотивацію та продуктивність. Визначено, що важливим елементом управління персоналом під час воєнного стану є впровадження мотиваційних схем, які забезпечують комплексний підхід до підтримки працівників у готельно-ресторанному бізнесі, сприяючи їхньому розвитку, залученню до команди та поліпшенню умов праці, підкреслюючи при цьому важливість соціальної відповідальності, здоров'я та командної роботи, що є критично важливими в умовах в стану. В результаті дослідження встановлено, що управління персоналом в умовах війни потребує комплексного підходу, що дозволяє не лише зберегти кадри, але й підтримувати їх мотивацію і продуктивність на високому рівні. Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації підходів до управління персоналом у кризових умовах. Практичне значення полягає в можливості застосування отриманих результатів у готельно-ресторанній індустрії для покращення управлінських практик. Оригінальність дослідження полягає у комплексному аналізі факторів, що впливають на мотивацію працівників під час війни. Перспективами подальших досліджень є вивчення специфіки управління персоналом в різних регіонах України, а також вплив соціально-економічних умов на мотивацію працівників. Тип статті – теоретична.

Ключові слова: управління персоналом; готельно-ресторанний бізнес; мотивація; збереження кадрів; психологічна підтримка; гнучкий графік роботи; війна.

The relevance of personnel management during wartime in Ukraine is critical for the stability of the hospitality industry. The aim of the study is to investigate effective strategies for staff retention and motivation during this challenging period. The research is based on the analysis of flexible work models, individual approaches to personnel, and the provision of psychological support. It has been established that the use of flexible work schedules, rotational shifts, remote work, and personal development plans contributes to employee satisfaction. Recommendations have been developed for implementing psychological support programs that reduce stress and emotional burden on employees. The positive impact of individual approaches on employee loyalty, motivation, and productivity is characterized. It was determined that an important element of personnel management during martial law is the implementation of motivation schemes that provide a comprehensive approach to supporting employees in the hotel and restaurant business, contributing to their development, involvement in the team and improvement of working conditions, while emphasizing the importance of social responsibility, health and teamwork, which are critically important in the conditions of martial law. As a result of the study, it was established that personnel management in wartime requires a comprehensive approach, which allows not only to save personnel, but also to maintain their motivation and productivity at a high level. The theoretical significance of the study lies in the systematization of approaches to personnel management in crisis conditions. The practical significance lies in the applicability of the obtained results in the hospitality industry to improve management practices. The originality of the research is in the comprehensive analysis of factors affecting employee motivation during wartime. Future research prospects include studying the specifics of personnel management in different regions of Ukraine, as well as the impact of socio-economic conditions on employee motivation. The type of article is theoretical.

Key words: personnel management; hospitality business; motivation; staff retention; psychological support; flexible work schedule; war.

ВСТУП

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України безсумнівно має значний негативний вплив на економіку країни. Особливо вразливими в цей час стали сектори економіки, що прямо залежать від стабільності та безпеки, зокрема готельно-ресторанна сфера.

У зв'язку з військовими діями велика кількість закладів були змушені припинити свою діяльність, а ті, що продовжують працювати, стикаються з суттєвими труднощами у веденні бізнесу. Відсутність стабільного попиту, порушення логістичних ланцюгів, загроза обстрілів і руйнування інфраструктури, а також відтік кадрів за кордон спричинили різке зменшення доходів, що змусило багато підприємств переглянути підхід до ведення готельно-ресторанної справи, зокрема управління персоналом.

З огляду на виклики, з якими зіткнулися готельно-ресторанні підприємства з початком війни, надзвичайно важливо знайти нові шляхи збереження бізнесу, зокрема шляхом підтримки персоналу із застосуванням мотиваційних підходів, які враховують психологічний стан співробітників, їхні потреби в умовах воєнного стану, а також економічні реалії.

Ця робота спрямована на аналіз сучасних проблем управління персоналом у готельно-ресторанній сфері в умовах війни та розробку практичних рекомендацій для керівників, що дозволять не лише зберегти кадри, але й підтримати їхню мотивацію, підвищуючи таким чином ефективність роботи підприємств у складний період.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Сучасні дослідження демонструють реалії впливу війни та політичної нестабільності на функціонування готельно-ресторанної сфери в Україні. Зокрема, науковці, такі як О. Моргулець, П. Вовсі [8], В. Даниленко-Кульчицька [6], М. Гри-

щенко [6] та інші, у своїх наукових працях звертають увагу на різке зниження попиту на готельно-ресторанні послуги, скорочення інвестиційних надходжень та прибутковості підприємств.

Інші дослідники, серед яких Н. Онищук [9], В. Кушнірук, Л. Денищенко [7], наголошують на важливості застосування нових маркетингових підходів, поліпшення якості послуг і підвищення кваліфікації персоналу.

Однак тема безпосереднього збереження кадрів і підтримання мотивації працівників, незважаючи на її актуальність для стабільної роботи підприємств, залишається недостатньо дослідженою. Це створює брак практичних рекомендацій щодо стабілізації кадрового складу та зниження відтоку кваліфікованих працівників під час воєнного стану.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є визначення ефективних стратегій управління персоналом у готельно-ресторанній сфері під час війни, орієнтованих на збереження кадрів та підтримку мотивації працівників, що дозволить забезпечити стабільну роботу підприємств та підвищити їх конкурентоспроможність. Дослідження спрямоване на аналіз впливу воєнного стану в Україні на готельно-ресторанну галузь, зокрема на кадровий потенціал і рівень мотивації персоналу, а також на вивчення існуючих адаптаційних підходів до управління персоналом, які допомагають підтримати стабільну роботу підприємств у кризових умовах. Важливою частиною роботи є оцінка ролі мотиваційних стратегій у забезпеченні продуктивності та лояльності працівників, що стає особливо актуальним в умовах воєнної нестабільності. У результаті проведеного аналізу передбачається розробити практичні рекомендації для керівників підприємств, що працюють у готельно-ресторанній галузі, щодо ефективного

управління персоналом, спрямованого на збереження кадрів та посилення мотивації співробітників. Крім того, дослідження має на меті виявити можливі бар'єри та обмеження функціонування підприємств у воєнний період.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження фокусується на управлінських стратегіях збереження кадрів та підвищення мотивації працівників у готельно-ресторанній галузі під час війни. Методологія включає якісні та кількісні підходи для аналізу адаптації підприємств до військової нестабільності.

Аналіз вторинних даних із наукових статей, звітів та галузевих оглядів дозволив виявити виклики для управління персоналом. Використання оглядово-аналітичного методу допомогло дослідити адаптаційні стратегії та їх ефективність.

Для глибшого розуміння практичних аспектів застосовувався метод аналізу, що систематизував інформацію та визначив напрями вдосконалення. Кореляційний аналіз допоміг встановити зв'язки між мотиваційними факторами та продуктивністю працівників. Описова статистика використовувалася для формулювання практичних рекомендацій для керівників.

Загалом, застосовані методи забезпечили обґрунтовані та відтворювані результати, що сприяють формуванню адаптаційних стратегій у воєнних умовах.

РЕЗУЛЬТАТИ

Готельно-ресторанний бізнес, будучи складовою індустрії гостинності, являється одним із найперспективніших напрямів розвитку національної економіки. Ефективне функціонування сфери готельно-ресторанного бізнесу є позитивним показником змін в економіці держави, її регіонів та важливою передумовою активізації розвитку міжнародних зв'язків. Проте, сучасні реалії у світовій економіці, пандемія COVID-19 та введення воєнного стану 24 лютого 2022 року внесли свої корективи у діяльність закладів готельно-ресторанної сфери в Україні [11]. Нині готельно-ресторанний сектор України переживає складні часи, адже воєнні дії стають усе більш руйнівними: російські війська застосовують тактику «вогняного валу» і завдають регулярних ракетних ударів.

Аналізуючи прибутковість готельно-ресторанних підприємств в Україні після початку повномасштабного вторгнення, слід зазначити, що 34,2% з усіх діючих компаній зазнали збитків. Згідно з даними О. Б. Моргульця та О. В. Нишенка, у 2021 році лише 27,1% підприємств у цій галузі мали фінансові втрати, а у 2012 році цей показник становив 37,0% [8]. Хоча відсоток збиткових підприємств зменшився, загальне зниження кількості діючих компаній свідчить про негативну тенденцію в секторі.

У перші дев'ять місяців 2022 року готельний бізнес забезпечив найбільші надходження до державного бюджету, сплативши понад 600 млн грн. Проте, у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року, надходження зменшилися на 35% [7]. Водночас спостерігався зріст надходжень від пансіонатів і гуртожитків, які в умовах війни стали тимчасовими притулками для внутрішньо переміщених осіб [10].

Попри значний вплив негативних зовнішніх факторів, ця галузь демонструє достатній рівень стійкості, що дозволяє багатьом підприємствам залишатися на ринку. Однак розвиток готельно-ресторанної індустрії перебуває під загрозою: хоча деякі мережеві заклади і малі туристичні підприємства адаптуються, відкриття нових готелів і ресторанів практично не відбувається. Сьогодення спонукає представників цієї галузі змінювати підхід до ведення бізнесу.

Багато компаній у цьому секторі розробляють шляхи адаптації до нових економічних умов та наслідків війни. Одним із пріоритетних напрямків є випуск нових продуктів, орієнтованих на задоволення актуальних потреб, зокрема забезпечення військових, підтримку тилу, а також послуги з харчування та проживання для певних категорій громадян, що стало вкрай важливим у воєнний час [1]. Готелі також забезпечують складські приміщення для гуманітарної допомоги та інших заходів, спрямованих на підтримку постраждалих цивільних [11].

Проте, управління персоналом у готельно-ресторанних підприємствах під час війни є також важливим елементом збереження готельно-ресторанного підприємства, зокрема його кадрового потенціалу та забезпечення мотивації працівників.

У складних умовах, коли військові дії значно впливають на роботу галузі, персонал є ключовим ресурсом для підтримки стабільності бізнесу. Готельно-ресторанні підприємства в Україні демонструють високий рівень адаптивності, проте їм доводиться швидко реагувати на виклики, пов'язані з безпекою, змінами в попиті та необхідністю підтримки співробітників у кризових ситуаціях. Основні стратегії збереження персоналу та мотивації в умовах воєнного часу включають кілька важливих компонентів (табл. 1).

Стратегія управління персоналом в умовах воєнного стану має на меті забезпечити стабільність та ефективність роботи готельно-ресторанних підприємств в умовах підвищених ризиків і нестабільності. Однією з основних складових цієї стратегії є «гнучкий графік роботи», що включає кілька важливих елементів.

Першим елементом є «ротаційні зміни». Це система змін, що дозволяє рівномірно розподілити навантаження серед співробітників. Вона

враховує індивідуальні потреби працівників, що, у свою чергу, знижує ризик вигорання. Завдяки такій організації праці працівники мають можли-

вість відпочивати та відновлюватися, що позитивно позначається на їхній продуктивності та задоволенні від роботи.

Таблиця 1

Стратегія управління персоналом в умовах воєнного стану

Складові стратегії	Опис	Очікуваний результат
<i>1. Гнучкий графік роботи</i>		
Ротаційні зміни	Створення ротаційної системи змін, що дозволяє рівномірно розподілити навантаження та врахувати індивідуальні потреби співробітників.	Зменшення ризику вигорання, підвищення продуктивності та задоволення від роботи.
Віддалена робота для адміністративного персоналу	Запровадження можливості дистанційної роботи для адміністративних співробітників у випадках підвищеної небезпеки чи перебоїв у транспорті.	Забезпечення безперервності роботи, підвищення рівня безпеки та комфорту для співробітників.
"Плаваючі" вихідні	Співробітники можуть узгоджувати вихідні дні відповідно до особистих обставин чи ситуацій, що дозволяє оперативно коригувати графік.	Підвищення гнучкості та задоволення працівників, зниження стресу та поліпшення балансу між роботою та особистим життям.
<i>2. Індивідуальний підхід до співробітників</i>		
Персональні плани розвитку	Створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника з урахуванням його навичок, потреб і потенціалу.	Підвищення мотивації та задоволення роботою, збільшення кваліфікації персоналу.
Регулярні індивідуальні зустрічі	Постійне проведення зустрічей для обговорення стану, потреб і труднощів співробітника, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми.	Зниження стресу, покращення комунікації, оперативне вирішення конфліктів, підвищення відданості роботі.
Індивідуальні заходи з мотивації	Використання індивідуальних винагород (премій, бонуси, додаткові відгули), що враховують внесок кожного співробітника та його потреби.	Зростання мотивації, підвищення продуктивності, збереження цінних кадрів у компанії.
<i>3. Інструменти психологічної підтримки</i>		
Психологічна допомога та консультації	Надається доступ до психологічної допомоги для подолання стресу, емоційних труднощів та розв'язання особистих кризових ситуацій.	Поліпшення психічного стану співробітників, підвищення їх здатності до виконання робочих завдань у стресових умовах.
Програма "рівний-рівному"	Створення підтримуючого середовища, де колеги обмінюються досвідом та емоційною підтримкою, що сприяє зниженню напруженості.	Підвищення згуртованості команди, зниження емоційного напруження та підтримка лояльності.
Кризова психологічна підготовка	Проведення тренінгів з адаптації до роботи в кризових умовах, акцент на управлінні стресом, розвитку емоційної стійкості.	Підвищення стійкості до стресу, зниження негативного впливу зовнішніх обставин на роботу співробітників.

Джерело: складено авторами на основі [2, 5, 9]

Другим елементом стратегії є можливість віддаленої роботи для адміністративного персоналу. У ситуаціях, коли виникають підвищені ризики або перебої у транспорті, важливо забезпечити безперервність роботи підприємства [2]. Використання сучасних технологій, таких як відеоконференції та електронний документообіг, сприяє збереженню комунікації та ефективності в роботі команди [5].

Останнім важливим елементом є «плаваючі» вихідні. Ця складова дозволяє співробітникам узгоджувати свої вихідні дні залежно від особистих обставин. Гнучкість у виборі вихідних підвищує рівень задоволення працівників і знижує стрес, оскільки дозволяє їм краще адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та зберігати баланс між роботою та особистим життям [2].

Продовжуючи опис стратегії управління персоналом готельно-ресторанних підприємств в умовах воєнного стану, важливо розглянути індивідуальний підхід до співробітників, який складається з кількох ключових елементів:

1. Персональні плани розвитку є важливим аспектом індивідуального підходу. Це процес створення індивідуальних планів для кожного працівника, що враховує їхні навички, потреби та потенціал. Такий підхід дозволяє кожному співробітнику відчути свою значущість в організації, оскільки він отримує можливість розвиватися в обраному напрямку [9].

2. Регулярні індивідуальні зустрічі з працівниками є ще однією складовою. Під час таких зустрічей обговорюються стан, потреби та труд-

нощі співробітників. Регулярні зустрічі знижують рівень стресу, покращують комунікацію в команді та дозволяють швидко вирішувати конфлікти, що, в свою чергу, підвищує відданість працівників своїй роботі.

3. Також важливими є індивідуальні заходи з мотивації. Вони включають використання персоналізованих винагород, таких як премії, бонуси або додаткові відгули. Цей підхід враховує внесок кожного співробітника в загальний результат роботи підприємства та його особисті потреби.

Психологічна допомога та консультації — це ще один важливий елемент стратегії управління персоналом. Надаючи доступ до психологічної підтримки, підприємства можуть допомогти співробітникам подолати стрес, емоційні труднощі та

вирішити особисті кризові ситуації [4]. Це сприяє поліпшенню психічного стану працівників, що в свою чергу підвищує їх здатність виконувати робочі завдання в стресових умовах.

Узагальнюючи, стратегія управління персоналом в умовах воєнного стану, що включає індивідуальний підхід та інструменти психологічної підтримки, допомагає підприємствам готельно-ресторанної індустрії не лише зберігати кадри, а й підвищувати їхню мотивацію, продуктивність і емоційну стабільність, що є критично важливим у цей непростий час.

Не менш важливим елементом управління персоналом під час воєнного стану є мотивація працівників підприємства та впровадження мотиваційних схем (табл. 2).

Таблиця 2

Мотиваційна схема для працівників готельно-ресторанного підприємства

Складова мотиваційної схеми	Опис	Очікувані результати
1. Фінансова мотивація	- Бонуси за продуктивність: Винагороди за перевищення планових показників. - Премії за лояльність: Винагороди за тривале перебування в компанії.	- Збільшення продуктивності працівників. - Зменшення плинності кадрів.
2. Визнання та нагороди	- Система "Працівник місяця": Нагороди кращим співробітникам. - Захід для команди: Організація спільних заходів для підвищення згуртованості.	- Збільшення відданості працівників. - Покращення командної атмосфери.
3. Розвиток кар'єри	- Тренінги та семінари: Організація навчальних заходів для підвищення кваліфікації. - Менторство: Призначення досвідчених співробітників для підтримки новачків.	- Збільшення кваліфікації персоналу. - Підвищення лояльності співробітників.
4. Комунікація та зворотний зв'язок	- Регулярні індивідуальні зустрічі: Обговорення потреб та досягнень співробітників. - Анонімні опитування: Збір думок працівників про умови праці та ініціативи.	- Покращення комунікації. - Оперативне вирішення проблем і конфліктів.
5. Заохочення командної роботи	- Командні проекти: Створення можливостей для спільної роботи над проектами. - Конкурси між командами: Організація змагань для підвищення мотивації.	- Збільшення командної згуртованості. - Підвищення продуктивності через співпрацю.
6. Соціальна відповідальність	- Волонтерські ініціативи: Заохочення працівників до участі в благодійних проектах. - Партнерство з місцевими організаціями: Підтримка соціальних програм у спільноті.	- Підвищення репутації компанії. - Задоволення працівників від внеску в соціальні проекти.
7. Здоров'я та благополуччя	- Спортивні заходи: Організація спортивних змагань та активностей для співробітників. - Здорове харчування: Пропозиція здорових варіантів харчування в закладах.	- Поліпшення фізичного стану працівників. - Зменшення захворюваності та підвищення енергії.

Джерело: складено авторами на основі [3, 6]

Така мотиваційна схема забезпечує комплексний підхід до підтримки працівників у готельно-ресторанному бізнесі, сприяючи їхньому розвитку, залученню до команди та поліпшенню умов праці. Вона також підкреслює важливість соціальної відповідальності, здоров'я та командної роботи, що є критично важливими в умовах воєнного стану.

ДИСКУСІЯ

Управління персоналом в умовах воєнного стану в готельно-ресторанній сфері викликає

значний інтерес. Отримані результати свідчать про те, що гнучкі графіки роботи, індивідуальний підхід та психологічна підтримка підвищують мотивацію та збереження кадрів. Ці аспекти є критично важливими в умовах війни, оскільки вони допомагають зменшити стрес та підвищити ефективність роботи.

Результати дослідження підтверджують попередні висновки науковців, таких як О. Моргулець, П. Вовсі, В. Даниленко-Кульчицька, М. Грищенко, Н. Онищук, В. Кушнірук, які в своїх

роботах акцентують увагу на загальних наслідках воєнного стану в Україні для підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Однак акцент на психологічну підтримку персоналу та індивідуальні мотиваційні заходи є новим вкладом у дослідження.

В історії вивчення управління персоналом у кризових умовах в Україні недостатньо уваги приділялося практичним аспектам мотивації. Дана робота заповнює цей пробіл, пропонуючи практичну мотиваційну схему.

У майбутніх дослідженнях слід звернути увагу на довгострокові наслідки впровадження зазначених стратегій, а також на специфічні потреби працівників.

Незважаючи на досягнуті результати, дослідження має певні недоліки, що підкреслює необхідність подальшого вивчення управління персоналом у готельно-ресторанній сфері та мотивування працівників під час війни.

ВИСНОВКИ

Дослідження управління персоналом у готельно-ресторанних підприємствах під час війни виявило ряд важливих аспектів, які сприяють збереженню кадрів і підвищенню мотивації працівників. В умовах підвищених ризиків і нестабільності, що супроводжують воєнний стан, ефективні стратегії управління стають критично важливими для підтримки стабільності та продуктивності підприємств.

По-перше, запровадження гнучких графіків роботи, включаючи ротаційні зміни та можливість дистанційної роботи, значно полегшує адаптацію працівників до нових умов. Це допомагає не лише зменшити ризики вигорання, але й підтримувати високу продуктивність завдяки

збереженню балансу між роботою та особистим життям.

По-друге, індивідуальний підхід до співробітників, що включає створення персональних планів розвитку та регулярні індивідуальні зустрічі, сприяє підвищенню мотивації та задоволення від роботи. Працівники відчують свою значущість, що безпосередньо впливає на їхню відданість організації та готовність працювати в умовах невизначеності.

По-третє, впровадження психологічної підтримки, зокрема доступ до психологів та програми «рівний-рівному», знижує стрес та емоційне навантаження на співробітників. Це створює підтримуюче середовище, в якому колеги можуть обмінюватися досвідом і підтримувати один одного, що позитивно позначається на згуртованості команди та її лояльності до підприємства.

На основі отриманих результатів можна стверджувати, що управління персоналом в умовах війни потребує комплексного підходу, що поєднує гнучкість, індивідуалізацію та психологічну підтримку. Це дозволяє не лише зберегти кадри, але й підтримувати їх мотивацію і продуктивність на високому рівні.

Для подальших досліджень важливо зосередитися на довгострокових наслідках впровадження цих управлінських стратегій та на специфічних потребах працівників у різних регіонах України. Зокрема, корисним буде вивчення впливу соціально-економічних умов на управлінські практики в готельно-ресторанній індустрії.

Таким чином, результати дослідження підкреслюють необхідність адаптації традиційних підходів до управління персоналом з урахуванням сучасних викликів, що постають перед готельно-ресторанною індустрією в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Lupashko, A. (2022, 14 Zhovtnya). Na pochatku viiny hotelnyi biznes Ukrainy obvalyvsia na 90%. Chy ye nadiia na vidnovlennia [At the beginning of the war, the hotel business in Ukraine collapsed by 90%. Is there hope for recovery]. *Forbes.ua*. Retrieved from <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivysia-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033> [in Ukrainian].
2. Banieva, I., & Velichko O. (2022). Suchasni pidkhody do orhanizatsiyi hotel'no-restorannoho biznesu [Modern approaches to organizing the hotel and restaurant business]. *Suchasna ekonomika - Modern Economics*, 36, 6-11. Retrieved from <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12719/1/banyeva.pdf> [in Ukrainian].
3. Bilas, M. (2022, 29 Serpnya). Rynok HoReCa pid chas viyny: potochnyy stan [HoReCa Market during the War: Current State]. *Nezalezhna analitychna platforma «Voks Ukrayina» – Independent Analytical Platform «Vox Ukraine»*. Retrieved from <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-viyny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi> [in Ukrainian].
4. Ofitsiynny sayt kompaniyi «Ribas Hotels Group» [Official website of “Ribas Hotels Group”]. <https://ribashotelsgroup.ua>. Retrieved from <https://ribashotelsgroup.ua/blog/voennoe-polozhenie-v-ukraine-kak-reagiruet-biznes/> [in Ukrainian].
5. Hryshchenko, M. (2023). Vykyky suchasnosti ta yikh vplyv na diyal'nist' hotel'nykh pidpryyemstv Ukrayiny [Challenges of the present and their impact on the activities of hotel enterprises in Ukraine]. *Transformatsiyna ekonomika – Transformational Economics*, 1(01), 10–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-2> [in Ukrainian].
6. Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). Vplyv viyny na hotelno-restorannyi biznes Ukrainy [The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Industriya turizmu i hostynnosti v Tsentralniy ta Skhidniy Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 6, 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospce-6-3> [in Ukrainian].

7. Kushniruk, V. S., & Denishchenko, L. V. (2023). Hotelno-restoranna industriya: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku [Hotel and restaurant industry: current state and development prospects]. *Suchasna ekonomika – Modern economy*, 38, 58–62. Retrieved from <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/38-2023/kushniruk.pdf> [in Ukrainian].
8. Morhulets, O. B., & Vofsi, P. V. (2023). Problemy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Problems of hotel and restaurant business development in Ukraine]. *XXXIV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya «Aktualni ta molodizhni shlyakhy vyrishennya problem svitovoyi nauky» – The XXXIV International Scientific and Practical Conference “Current and youth ways of solving problems of world science”* (Florence, August 28–30, 2023) (pp. 115–118). Retrieved from <https://salolii/A84Ecd3> [in Ukrainian].
9. Onyshchuk, N. V. (2021). Rozvytok hotelno-restorannykh pidpryyemstv v umovakh kryzy [Development of hotel and restaurant enterprises in times of crisis]. *Proceedings from: I Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi – The 1st All-Ukrainian scientific and practical conference* (Kherson, April 23, 2021) (pp. 82–86). Retrieved from <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28910.pdf> [in Ukrainian].
10. Taranova, N. (2022, 27 Travnya). Restoranny biznes u voyenny chas: yaka yizha, prymishchennya ta v yakykh mistakh korystuyutsya popytom [Restaurant business in wartime: what food, premises and in which cities are in demand]. *Delo.ua*. Retrieved from <https://delo.ua/uk/business/restorannii-biznes-u-vojennii-cas-yaka-yiza-primishchennya-ta-v-yakix-mistax-koristuyutsya-popitom-398364/> [in Ukrainian].
11. Bazhenova, S., Pologovska, Yu., & Kantsur, I. (2022). Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh [Development of the hotel and restaurant business in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 38. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22> [in Ukrainian].