МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

БУДЗІНСЬКИЙ ВОЛОДИМИР ІГОРОВИЧ

УДК: 005.591.6:005.334:338.486.2

ДИСЕРТАЦІЯ

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

073 – Менеджмент
07 - Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



_____ Будзінський В. І.

Науковий керівник: Поворознюк Інна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент

Умань - 2026

АНОТАЦІЯ

Будзінський В. І. Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. – Уманський національний університет, Умань, 2026.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад, розробленню концептуальної моделі та прикладного інструментарію антикризового управління підприємствами індустрії гостинності з метою забезпечення їхньої життєстійкості, операційної стабільності та конкурентоспроможності в умовах воєнних, макроекономічних та інших зовнішніх викликів. У роботі розроблено концепцію антикризового управління, яка забезпечує вибір стратегічної моделі реагування залежно від домінантного типу кризової проблеми підприємства. Актуальність теми зумовлена одночасним впливом пандемічних, воєнних, енергетичних і кадрових шоків, неспроможністю реактивних моделей антикризового менеджменту забезпечити випереджальне реагування, розривом між номінальним і реальним відновленням галузі та глибокою регіональною поляризацією ринку.

У першому розділі – «Концептуальні засади антикризового управління та забезпечення життєстійкості підприємств індустрії гостинності» – здійснено аналіз наукових підходів до трактування кризових явищ. Встановлено відсутність єдиного концептуального бачення, а саме вітчизняні дослідники переважно спираються на ринково-економічну логіку, тоді як зарубіжні розглядають кризу як вікно можливостей і стимул до модернізації. Дістало подальшого розвитку трактування кризового явища як поліфакторного деструктивного стану суб’єкта господарювання, що водночас виступає рушієм якісної перебудови управлінської структури. Систематизовано класифікацію криз за масштабом, походженням, тривалістю, характером впливу на галузь та впливом на імідж дестинації. Виявлено специфіку їх прояву в сфері гостинності, зумовлену нематеріальністю й незбережуваністю послуги, сезонністю,

трудомісткістю, високою часткою постійних витрат, мультиплікативним характером кризового впливу та репутаційною вразливістю.

Простежено еволюцію парадигм антикризового менеджменту від реактивної через проактивну до резильєнтно-трансформаційної. Обґрунтовано системну модель антикризового управління за схемою «суб'єкт – механізм – об'єкт», що інтегрує діагностичну, превентивну, стабілізаційну, санаційну та інноваційно-адаптивну функції. Проаналізовано превентивний і реактивний підходи та встановлено необхідність їх поєднання. Зазначено, що класичні західні моделі, зокрема фазова модель Б. Фолкнера, потребують адаптації до умов надкритичного воєнного середовища.

Удосконалено методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємств. Інтегральний показник сформовано на основі чотирьох функціональних підсистем (фінансової, операційної, кадрової, маркетингової) із застосуванням концепції збалансованої системи показників. Вагові коефіцієнти визначено методом аналізу ієрархій Т. Сааті, а для змістовної інтерпретації результатів використано шкалу бажаності Харрінгтона, що дає змогу перейти від числової оцінки до якісних рівнів кризового стану та відповідних напрямів управлінського реагування. Методику доповнено галузевим блоком показників, релевантних саме для підприємств індустрії гостинності. Доведено, що жоден окремий метод діагностики не має самодостатнього характеру, що обґрунтовує доцільність комплексного поєднання формалізованих, експертних і галузевих підходів.

У другому розділі – «Аналіз системи антикризового управління та оцінювання кризового стану суб'єктів індустрії гостинності» – проаналізовано тенденції розвитку галузі та їх вплив на діяльність підприємств. Виявлено циклічність кризових шоків (пандемічного та воєнного) із подальшим рекуперативним відновленням. Встановлено суттєвий розрив між номінальною та реальною динамікою показників галузі, що свідчить про переважно інфляційний та адміністративно-фіскальний характер зростання, а не

відновлення фізичного попиту. Факторна декомпозиція виручки засвідчила домінування цінового компонента над кількісним.

Проведено структурну діагностику ринку, яка виявила скорочення частки класичних повносервісних закладів на користь демократичних форматів, Dark Kitchen та кейтерингу, а також закріплення регіональної поляризації: Захід і Київ сформувалися як провідні безпекові та економічні хаби, тоді як Південь і Схід зазнали критичних втрат. Розраховано коефіцієнти цінової еластичності попиту й виявлено три режими поведінки ринку, а нееластичність попиту в останній період інтерпретовано як ознаку структурного звуження клієнтської бази. Дістали подальшого розвитку положення щодо кадрового дефіциту та випереджального зростання заробітних плат відносно продуктивності праці як наскрізного чинника деформацій галузі. Єдиним послідовним позитивним трендом визначено детінізацію.

Оцінено дієвість антикризових механізмів у готельному господарстві в розрізі хронологічних фаз розвитку. Встановлено, що інфраструктурна автономність і безпекова стійкість еволюціонували від преміальної опції до обов'язкового галузевого стандарту. Виявлено «парадокс рентабельності Long-stay моделі»: підвищення операційної маржі попри зниження виручки за рахунок скорочення змінних витрат і потреби в персоналі. Типологізовано регіональні антикризові моделі: релокаційно-комбіновану, безпекового сервісу та консерваційно-субсидійну. Обґрунтовано необхідність переходу від уніфікованого стимулювання до адресної підтримки депресивних і деокупованих територій.

У третьому розділі – «Формування нової концепції антикризового управління, розробка системи критеріїв і показників оцінки її ефективності» – вперше запропоновано діагностичний алгоритм вибору антикризової моделі підприємства за ключовими ознаками домінантної проблеми. Розроблено три антикризові моделі: реструктуризації витрат, диверсифікації доходу через крафтове виробництво та доставку, безпекового сервісу та довгострокового проживання. Для кожної з них обґрунтовано розрахунковий інструментарій

оцінки ефективності. На основі вибірки підприємств ресторанного та готельного сегментів сформовано інвестиційну матрицю антикризових заходів із визначенням обсягу капітальних витрат, очікуваного ефекту та терміну окупності.

Побудовано кореляційно-регресійні моделі впливу антикризових заходів на результативність діяльності підприємств. Встановлено, що найбільшу віддачу на операційну рентабельність забезпечує оптимізація та локалізація витрат, цифровізація виконує переважно підсилювальну функцію, а інвестиції в автономність є капіталомісткими, довгостроковими, проте стратегічно необхідними. Сформовано три сценарії адаптації (песимістичний, базовий, оптимістичний) та розроблено організаційно-економічний механізм антикризового управління на основі циклу PDCA. Інвестиційна оцінка за критеріями NPV, PI, PP і DPP та стрес-тестування засвідчили доцільність реалізації антикризових проєктів, виявили вразливість капіталомістких об’єктів і підтвердили переваги портфельного підходу до розподілу інвестицій.

Удосконалено методологічний інструментарій формування адаптивного маркетингового інструментарію утримання й залучення споживачів. Діагностовано «цифровий розрив» між інвестиційним потенціалом підприємств і цифровою зрілістю їхнього маркетингу. Розроблено матрицю цільового розподілу капітальних витрат за напрямами: управління взаємовідносинами з клієнтами та програми лояльності, динамічне ціноутворення, локальна пошукова оптимізація, цифрова комунікація безпеки. Запропоновано матрицю адаптивного управлінського реагування на критичні відхилення індикаторів та обґрунтовано перехід від статичного бюджетування до Agile-стратегування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання менеджментом підприємств індустрії гостинності для діагностики кризового стану, вибору антикризової моделі відповідно до типу проблеми, обґрунтування інвестиційних рішень, моніторингу результативності заходів та збереження клієнтської бази, а також органами державного управління для формування програм підтримки та відновлення галузі. Інтегральна методика

діагностики з галузевим блоком показників дає змогу виявляти кризові симптоми на ранніх стадіях, до переходу локалізованих проблем у масштабну кризу. Діагностичний алгоритм вибору антикризової моделі та економіко-математичні розрахунки дозволяють керівникам і власникам закладів обґрунтовувати обсяг капітальних витрат, визначати пріоритетність заходів і оцінювати очікуваний ефект до ухвалення інвестиційного рішення. Результати регіонального аналізу, зокрема типологія антикризових моделей і виявлені диспропорції між територіями, можуть бути підґрунтям для адресної державної підтримки депресивних і деокупованих територій.

Ключові слова: індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес, туризм, стратегії розвитку, стратегії управління, цифровізація, інноваційна модель, бізнес-моделі, комунікаційні стратегії, стратегія відновлення, адаптивні стратегії, антикризове управління, система менеджменту, управління маркетингом, криза, кризові комунікації, управління персоналом, маркетингові комунікації, адаптивний маркетинг, HoReCa.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Поворознюк І.М, Будзінський В.І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80 (особистий внесок: автором сформульовані концептуальні засади антикризового управління та досліджені методи антикризового управління в індустрії гостинності).

2. Будзінський В. Цифрові технології та їх роль в антикризовому управлінні підприємствами індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. (3(32). С. 4-11. URL: https://eh.udpu.edu.ua/article/view/333349 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.333349

3. Будзінський В. Раціональна організація праці персоналу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. 2 (31). С.110-117

URL:https://eh.udpu.edu.ua/article/view/330806 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330806

4. Будзінський, В. Маркетингові антикризові стратегії для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. *Економічні горизонти*. 2026. Вип. (1(34). С. 44-57. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/351984 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.351984

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Будзінський В. Особливості антикризового управління в сучасних умовах господарювання. *Наука. Освіта. Молодь:* зб. матеріалів XVI Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців, (м. Умань, 30 квітня 2024 р.). Умань: Візаві, 2024. С. 45-48

6. Будзінський В. Сучасні аспекти антикризового управління готельним підприємством. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та*

національні аспекти: матеріали II Міжнародна наук.-практ. конф., м. Умань, (21 травня 2024 р. Умань): Візаві, 2024. С. 224-227 URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/zbirnyk_konf_2024.pdf

7. Будзінський В. Антикризове управління в готельному бізнесі: стратегії виживання в умовах кризи. *Наука. освіта. молодь*: збірник матеріалів XVIII Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців (Умань, 15 квітня 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С. 34-37 URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51783/1/I_Nokhrina_NOM_FPSRSO.pdf

8. Будзінський В. Цифрові технології як інструмент антикризового управління в індустрії гостинності. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти:* матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 21 травня 2025 р.). Умань : Візаві, 2025. С.282-285 URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk_konf_2025.pdf

9. Будзінський В. Механізми підвищення ефективності управління в готельно-ресторанному господарстві. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: зб. матеріалів XII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 12 листоп. 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С. 268-271

10. Будзінський В. Сучасні концепції антикризового управління в індустрії гостинності: теоретико-методологічні засади. *Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії:* збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 27 травня 2026 р.), Умань: УНУ, 2026. С. 181-183 URL:https://drive.google.com/file/d/1voiP4iEDXAMeGmt5Pol53SJ5DwTR-Uc8/view?usp=sharing

11. Будзінський В. Реструктуризація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в умовах кризи. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 21 травня 2026 р.), Умань:Візаві, 2026. С. 112-115

ABSTRACT

Budzinsky V. I. Anti-crisis management of hospitality industry enterprises. Qualification scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073–Management. – Uman National University, Uman, 2026.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations, the development of a conceptual model and applied tools for anti-crisis management of enterprises in the hospitality industry in order to ensure their sustainability, operational stability and competitiveness in the conditions of military, macroeconomic and other external challenges. The work developed the concept of anti-crisis management, which ensures the choice of a strategic response model depending on the dominant type of crisis problem of the enterprise. The relevance of the topic is due to the simultaneous imposition of pandemic, military, energy and personnel shocks, the inability of reactive models of anti-crisis management to ensure an anticipatory response, the gap between the nominal and real recovery of the industry and the deep regional polarization of the market.

In the first chapter – «Conceptual principles of anti-crisis management and ensuring the sustainability of enterprises of the hospitality industry» –an analysis of scientific approaches to the interpretation of crisis phenomena was carried out. The lack of a single conceptual vision has been established, namely, domestic researchers mainly rely on market and economic logic, while foreign researchers also consider the crisis as a window of opportunity and an incentive for modernization. The interpretation of the crisis phenomenon as a multifactorial destructive state of the business entity, which at the same time acts as a driver of qualitative restructuring of the management architecture, has received further development. The classification of crises by scale, origin, duration, nature of impact on the industry and impact on the image of the destination is systematized. The specifics of their manifestation in the field of hospitality, due to the immateriality and non-preservability of the service, seasonality, labour intensity, a high share of fixed costs, the multiplicative nature of the crisis impact and reputational vulnerability, were revealed.

The evolution of crisis management paradigms from reactive through proactive to resistive-transformational has been traced. The system model of anti-crisis management according to the scheme «subject – mechanism – object», which integrates diagnostic, preventive, stabilization, rehabilitation and innovation-adaptive functions, is substantiated. Preventive and reactive approaches were analysed and the need for their combination was established. It is shown that classical Western models, in particular phase model B. Faulkner, need adaptation to the conditions of a supercritical military environment.

The methodical toolkit for diagnosing the crisis state of enterprises has been improved. The integral indicator was formed on the basis of four functional subsystems (financial, operational, personnel, marketing) using the concept of a balanced system of indicators. The weighting coefficients were determined by the method of analysis of hierarchies T. Saati, and for a meaningful interpretation of the results, the Harrington desirability scale was used, which makes it possible to move from a numerical assessment to qualitative levels of the crisis state and appropriate directions of management response. The methodology is supplemented with an industry block of indicators relevant specifically for the hospitality industry. It has been proven that no individual diagnostic method has a self-sufficient nature, which justifies the expediency of a complex combination of formalized, expert and industry approaches.

In the second chapter – «Analysis of the system of anti-crisis management and assessment of the crisis state of subjects of the hospitality industry» – the trends in the development of the industry and their impact on the activities of enterprises are analysed. The cyclical nature of crisis shocks (pandemic and military) with subsequent regenerative recovery was revealed. A significant gap has been established between the nominal and real dynamics of the industry's indicators, which indicates the mainly inflationary and administrative-fiscal nature of growth, and not the recovery of physical demand. Factor decomposition of revenue proved the dominance of the price component over the quantitative one.

A structural diagnosis of the market was carried out, which revealed a reduction in the share of classic full-service establishments in favour of democratic formats, Dark

Kitchen and catering, as well as consolidation of regional polarization: the West and Kyiv formed as leading security and economic hubs, while the South and East suffered critical losses. The coefficients of price elasticity of demand were calculated and three modes of market behaviour were identified, and the inelasticity of demand in the last period was interpreted as a sign of structural narrowing of the client base. Provisions regarding the personnel deficit and anticipatory growth of wages relative to labour productivity as a cross-cutting factor of industry deformations were further developed. Detinization was identified as the only consistent positive trend.

The effectiveness of anti-crisis mechanisms in the hotel industry in terms of chronological phases of development was evaluated. It was established that infrastructural autonomy and security stability have evolved from a premium option to a mandatory industry standard. The «paradox of profitability of the Long-stay model» was revealed: an increase in the operating margin despite a decrease in revenue due to the reduction of variable costs and the need for personnel. Regional anti-crisis models are typified: relocation-combined, security service and conservation-subsidy. The need to move from unified stimulation to targeted support of depressed and deoccupied territories is substantiated.

In the third chapter – «Formation of a new concept of anti-crisis management, development of a system of criteria and indicators for evaluating its effectiveness» – for the first time, a diagnostic algorithm for choosing an anti-crisis model of the enterprise based on the key features of the dominant problem is proposed. Three anti-crisis models have been developed: cost restructuring, income diversification through craft production and delivery, security service and long-term accommodation. For each of them, the calculation toolkit for evaluating effectiveness is substantiated. On the basis of a sample of enterprises in the restaurant and hotel segments, an investment matrix of anti-crisis measures was formed with the determination of the amount of capital costs, the expected effect and the payback period.

Correlation-regression models of the impact of anti-crisis measures on the effectiveness of enterprises have been built. It has been established that the greatest return on operational profitability is provided by the optimization and localization of

costs, digitalization performs mainly a reinforcing function, and investments in autonomy are capital-intensive, long-term, but strategically necessary. Three adaptation scenarios (pessimistic, basic, optimistic) were formed and an organizational and economic mechanism of anti-crisis management based on the PDCA cycle was developed. Investment assessment based on NPV, PI, PP and DPP criteria and stress testing proved the feasibility of implementing anti-crisis projects, revealed the vulnerability of capital-intensive objects and confirmed the advantages of a portfolio approach to investment distribution.

The methodological toolkit for the formation of adaptive marketing tools for retaining and attracting consumers has been improved. The «digital gap» between the investment potential of enterprises and the digital maturity of their marketing is diagnosed. A matrix of targeted distribution of capital costs by areas: customer relationship management and loyalty programs, dynamic pricing, local search optimization, digital security communication has been developed. A matrix of adaptive management response to critical deviations of indicators is proposed and the transition from static budgeting to Agile strategy is substantiated.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by the management of enterprises of the hospitality industry to diagnose the crisis state, choose an anti-crisis model according to the type of problem, justify investment decisions, monitor the effectiveness of measures and preserve the client base, as well as by state administration bodies to form programs to support and restore the industry.

Keywords: hospitality industry, hotel and restaurant business, tourism, development strategies, management strategies, digitalization, innovation model, business models, communication strategies, recovery strategy, adaptive strategies, anti-crisis management, management system, marketing management, crisis, crisis communications, personnel management, marketing communications, adaptive marketing, HoReCa.

REFERENCES

Publications in Ukrainian professional scientific journals

1. Povorozniuk I. M., Budzinskyi V. I. (2023). Formuvannia prohram antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvakh industrii hostynnosti pid chas kryz [Formation of crisis management programs at hospitality industry enterprises during crises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. (55). Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80 [in Ukrainian]

2. Budzinskyi V. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii ta yikh rol v antykryzovomu upravlinni pidpryiemstvamy industrii hostynnosti [Digital technologies and their role in crisis management of hospitality industry enterprises]. *Ekonomichni horyzonty*. Vyp. 3(32). pp. 4-11. Available at: https://eh.udpu.edu.ua/article/view/333349 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.333349 [in Ukrainian]

3. Budzinskyi V. (2025). Ratsionalna mekhanizm orhanizatsii pratsi personalu: mekhanizmy ta shliakhy yikh virishennia [Rational organization of staff labor: Problems and solutions]. *Ekonomichni horyzonty*. Vyp. 2(31). pp.110-117. Available at: https://eh.udpu.edu.ua/article/view/330806

DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330806 [in Ukrainian]

4. Budzinskyi V. (2026). Marketynhovi antykryzovi stratehii dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti hotelno-restorannykh pidpryiemstv [Marketing crisis management strategies to increase competitiveness of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomichni horyzonty.* Vyp. 1(34). pp. 44-57. Available at: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/351984

DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.351984 [in Ukrainian]

Scientific Works Confirming Approbation of the Dissertation Materials

5. Budzinskyi V. (2024) Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Peculiarities of anti-crisis management in modern business conditions]. *Nauka. Osvita. Molod*: zb. materialiv XVI Vseukr. nauk. konf. studentiv ta molodykh naukovtsiv, (m. Uman, 30 kvitnia 2024 r.), Uman: Vizavi. pp. 45-48 [in Ukrainian]

6. Budzinskyi V. (2024) Suchasni aspekty antykryzovoho upravlinnia hotelnym pidpryiemstvom [Modern aspects of anti-crisis management of a hotel enterprise]. *Aktualni pytannia rozvytku ekonomiky: svitovi ta natsionalni aspekty:* materialy II Mizhnarodna nauk.-prakt. konf., (m. Uman, 21 travnia 2024 r.), Uman: Vizavi. pp. 224-227 Available at: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/zbirnyk_konf_2024.pdf [in Ukrainian]

7. Budzinskyi V. (2025) Antykryzove upravlinnia v hotelnomu biznesi: stratehii vyzhyvannia v umovakh kryzy [Anti-crisis management in the hotel business: strategies for survival in crisis conditions]. *Nauka. osvita. molod*: zbirnyk materialiv XVIII Vseukrainskoi naukovoi konferentsii studentiv ta molodykh naukovtsiv (Uman, 15 kvitnia 2025 r.), Uman: Vizavi. pp. 34-37 Available at: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51783/1/I_Nokhrina_NOM_FPSRSO.pdf [in Ukrainian]

8. Budzinskyi V. (2025) Tsyfrovi tekhnolohii yak instrument antykryzovoho upravlinnia v industrii hostynnosti [Digital technologies as a tool of anti-crisis management in the hospitality industry]. *Aktualni pytannia rozvytku ekonomiky: svitovi ta natsionalni aspekty*: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Uman, 21 travnia 2025 r.), Uman : Vizavi. pp.282-285 Available at: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk_konf_2025.pdf [in Ukrainian]

9. Budzinskyi V. (2025) Mekhanizmy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia v hotelno-restorannomu hospodarstvi [Mechanisms for improving management efficiency in the hotel and restaurant industry]. *Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky*: zb. materialiv KhII Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. zdobuvachiv vyshch. osvity ta molodykh uchenykh (m. Uman, 12 lystop. 2025 r.), Uman: Vizavi. pp. 268-271 [in Ukrainian]

10. Budzinskyi V. (2026) Suchasni kontseptsii antykryzovoho upravlinnia v industrii hostynnosti: teoretyko-metodolohichni zasady [Modern concepts of anti-crisis management in the hospitality industry: theoretical and methodological principles]. *Teoriia, praktyka ta innovatsii rozvytku turystychnoi i hotelno-restorannoi industrii*:

zbirnyk materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Uman, 27 travnia 2026 r.), Uman: UNU. pp. 181-183 [in Ukrainian]

11. Budzinskyi V. (2026) Restrukturyzatsiia biznes-protsesiv pidpryiemstv industrii hostynnosti v umovakh kryzy [Restructuring of business processes of hospitality industry enterprises in crisis conditions]. *Aktualni pytannia rozvytku ekonomiky: svitovi ta natsionalni aspekty*: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh uchenykh (m. Uman, 21 travnia 2026 r.), Uman: Vizavi. pp. 112-115 [in Ukrainian]

ЗМІСТ

ВСТУП……...18
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ……..…..31
1.1. Економічна сутність, класифікація та специфіка прояву кризових явищ у сфері гостинності……..31
1.2. Концептуальні підходи та принципи антикризового менеджменту суб'єктів індустрії гостинності…….49
1.3. Методичний інструментарій діагностики та моніторингу фінансово-економічної кризи на підприємствах готельно-ресторанного господарства……69
Висновки до розділу 1……..88
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ СУБ'ЄКТІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ……91
2.1. Аналіз тенденцій розвитку та адаптації суб'єктів індустрії гостинності до воєнно-політичних та макроекономічних шоків……91
2.2. Комплексна діагностика та структурне дослідження деструктивних змін на підприємствах індустрії гостинності…….116
2.3. Оцінювання дієвості наявних механізмів та інструментів антикризового управління суб'єктів сфери гостинності…….145
Висновки до розділу 2……176
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, РОЗРОБКА СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ І ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ……181
3.1. Оцінка результативності впровадження антикризових моделей у діяльність підприємств індустрії гостинності……..181
3.2. Побудова стратегічних моделей реагування, сценаріїв адаптації під впливом системних чинників та цифровізації……..199
3.3. Формування та впровадження адаптивного маркетингового інструментарію утримування і залучення споживачів послуг підприємств індустрії гостинності……...230
Висновки до розділу 3……247
ВИСНОВКИ……253
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...260
ДОДАТКИ…….....287

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ADR (Average Daily Rate) – середня добова ціна номера

AHP (Analytic Hierarchy Process) – метод аналізу ієрархій Т. Сааті

CapEx (Capital Expenditures) – капітальні видатки

CPI (Consumer Price Index) – індекс споживчих цін

CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами

DPP (Discounted Payback Period) – дисконтований термін окупності

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – прибуток до сплати відсотків та податків

ΔEBIT – приріст операційного прибутку

GOPEX (Gross Operating Expenses) – валові операційні витрати

LTV (Lifetime Value) – пожиттєва цінність клієнта

MCDA / MCDM (Multi-Criteria Decision Analysis / Making) – багатокритеріальний аналіз і прийняття рішень

MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) – діловий туризм

NPS (Net Promoter Score) –індекс лояльності клієнтів

NPV (Net Present Value) – чиста зведена вартість

OCC / OR (Occupancy Rate) – коефіцієнт завантаження

OpEx (Operational Expenditures) – операційні витрати

PDCA (Plan – Do – Check – Act) – цикл «плануй – виконуй – перевіряй – коригуй»

PI (Profitability Index) – індекс рентабельності інвестицій

PP (Payback Period) – простий термін окупності

RevPAR (Revenue Per Available Room) – виручка на один доступний номер у готелі

ROA (Return on Assets) – рентабельність активів

ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій

SEO (Search Engine Optimization) – пошукова оптимізація

ВСТУП

Актуальність дослідження. Індустрія гостинності належить до найбільш вразливих секторів національної економіки, оскільки її функціонування нерозривно пов’язане з безперервним особистим контактом зі споживачем. Рівень заповнюваності готельного фонду, завантаженість залів ресторанного закладу та величина середнього чека прямо залежать від динаміки туристичних і ділових потоків, безпекової ситуації та реальної платоспроможності населення. Будь-які деструктивні чинники від протиепідемічних обмежень і безпекових загроз до загального падіння доходів викликають миттєву, практично синхронну негативну реакцію в показниках ліквідності та маржинальності підприємств галузі. Як наслідок, готельно-ресторанний сектор перетворився на своєрідний високочутливий індикатор, що дзеркально відображає фундаментальні макроекономічні диспропорції, рівень споживчої впевненості та загальний соціально-психологічний стан суспільства.

Останнє десятиліття стало для української індустрії гостинності періодом безперервного випробування на життєздатність в умовах послідовних, наростаючих шоків. Хронологічно ця трансформація відбувалася через одночасну дію кількох різних кризових чинників.

Пандемічний шок спричинив фактичну блокувально-ізоляційну депресію галузі, параліч міжнародного та внутрішнього туризму, різке скорочення ділової активності та примусове закриття закладів через карантинні обмеження. Це змусило підприємства екстрено перебудовувати операційні процеси, впроваджувати цифрові канали продажів, партнерство з сервісами доставки та безконтактні стандарти обслуговування.

Воєнно-політичний шок, спричинений повномасштабним вторгненням, приніс виклики вже критичного характеру, а саме фізичне руйнування майна й інфраструктурних об’єктів, масштабну вимушену міграцію потенційних клієнтів, гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, розрив логістичних ланцюгів постачання, а також необхідність капіталомістких інвестицій у забезпечення

енергетичної автономності (генератори, накопичувачі енергії, альтернативне водопостачання) та фортифікаційно-безпекову інфраструктуру (облаштування укритів відповідно до норм ДБН).

Ключова складність полягає в тому, що кожен із цих етапів мав принципово різну природу, специфіку та масштаб впливу, що унеможливлювало застосування уніфікованих, шаблонних управлінських рішень. Традиційні концепції антикризового менеджменту, викладені в класичній економічній літературі, орієнтовані переважно на локальні, ізольовані форс-мажори з передбачуваним часовим лагом розгортання та чітко окресленими часовими межами. В умовах безперервної нестабільності такі академічні підходи об'єктивно втрачають управлінську ефективність. Підприємства, яким вдалося зберегти ринкові позиції, самостійно виробили власні адаптивні механізми виживання, що оптимізують структуру постійних і змінних витрат, диверсифікують джерела доходу, інвестують у безпекову автономність та застосовують гнучкі системи мотивації й утримання людського капіталу. Водночас, попри наявність практичних напрацювань на рівні окремих компаній, у науковому середовищі досі відчувається брак єдиного концептуального підходу до систематизації та адаптації інструментів антикризового управління до реалій сучасного безперервного середовища ризиків.

Теоретичні засади управління кризами в туризмі та гостинності закладено в працях зарубіжних учених. Загальні підходи до кризового менеджменту розкрито в дослідженнях І. Мітроффа та Г. Ананоса [184], Л. Бартон [134], Д. Глезера [160]. Фазовий підхід до управління кризами в туризмі запропоновано Б. Фолкнером [152], стратегічний – Б. Рітчі [201]. Разом із Я. Цзян він систематизував теоретичні підходи й тематику наукових досліджень у цій сфері. Проблеми безпеки, тероризму та політичної нестабільності досліджували С. Сонмез [208–211], А. Пізам [193], Я. Мансфельд [183], Г. Сантана [203]. Кризу як вікно можливостей і чинник трансформації розглядають М. Гкередакіс [158; 159], Х. Шакон-Лабелла [204], Е. Кеттер [170;

171]. Узагальнення досвіду пандемічної кризи представлено в працях М. Сігали [206], С. Госслінга [162], А. Ассафа [132].

Антикризові практики готелів і закладів харчування висвітлено в роботах М. Аль-Абабнеха [128], С. Аббасіан та К. Лундберга [127], К. Гіусмпасоглу [157], С. Кіма [172], Дж. Лай та А. Вонга [178], М. Кукані та Т. Планінца [176]. Питання цифрової трансформації, інновацій бізнес-моделі та динамічних здатностей розглядають М. Брейєр [142], К. Аль-Омуш [129], Х. Чен [143]. Стійкість і відновлення галузі після криз досліджують П. Манхас [182], Р. Сперанца та К. Баккарані [213]], С. Деб [148] тощо.

Вітчизняна школа антикризового управління представлена фундаментальними працями В. Василенка [22], А. Лігоненка [53], О. Скібіцького [10], Л. Скібіцької [99], А. Мазаракі та Т. Ткаченко [55], О. Терещенка [103–104], І. Карпуня [36], Л. Ситника [98], І. Бланка [8]. Сутність, класифікацію та діагностику кризових станів досліджували В. Бугай [10; 11], І. Кулиняк [50], І. Кухта [51], М. Хацер [118], О. Маслак [64], Л. Вербівська [24]. Взаємозв'язок кризових явищ із життєвим циклом підприємства розкрито в працях Т. Малаєвої [57].

Антикризове управління в туристичній і готельно-ресторанній сфері досліджують І. Білецька [6; 7], І. Маркіна та В. Маховка [61–63], О. Нездоймінов [78], А. Кобченко та С. Ваніна [41], Л. Костецька [44; 45], В. Костинець [46], Г. Кіш [39], Я. Кобернік [40]. Формування програм антикризового управління та цифровий інструментарій розглядають І. Поворознюк [90; 92], Т. Токмакова [115], Л. Малюга, С. Тимчук. Л. Нещадим [60], Л. Нещадим [79]. Економіко-математичне моделювання чинників розвитку підприємств індустрії гостинності здійснено в роботах Л. Нещадим, С. Тимчук та І. Кирилюк [80]. Маркетингові аспекти адаптації підприємств висвітлюють Ю. Мельник [69], І. Поворознюк [88–92],Н. Барвінок [4; 5], С. Подзігун [93], О. Литвин [52].

Проблематику воєнних втрат і відновлення галузі розкрито в працях Ю. Карпенко [35], А. Моци [75], А. Матвієнка [65], О. Роїк [96], В. Холодка

[120], Н. Щербакової [125], В. Мазура [56], О. Короля [43], Т. Веселовської [25]. Екологічні наслідки війни та їх вплив на рекреаційний потенціал досліджують О. Спрягайло [101], І. Удовенко [116].

Попри значний науковий доробок, залишаються недостатньо розробленими питання адаптації класичних моделей кризового менеджменту до умов тривалої воєнної нестабільності із накладанням кількох хвиль шоків. Недостатньо розкрито діагностику кризового стану, яка враховує розрив між номінальним і реальним відновленням галузі. Потребують удосконалення вибір антикризової моделі залежно від домінантного типу проблеми підприємства з кількісним обґрунтуванням ефективності та інвестиційної доцільності, а також розроблення регіонально диференційованих підходів. Окремого вирішення потребує інтеграція антикризового управління з адаптивним цифровим маркетингом. Це зумовило вибір теми дисертаційного дослідження.

Формування науково обґрунтованого, кількісно підкріпленого та адаптованого до українських реалій алгоритму прийняття антикризових рішень становить основний теоретико-практичний напрям цього дослідження. Мета роботи полягає не лише в ретроспективному аналізі трансформації галузі, а й у розробці дієвого прикладного інструментарію для управління підприємствами індустрії гостинності, який дасть змогу керівникам і власникам бізнесу точно ідентифікувати поточний стан та характер ризиків конкретного об’єкта; підібрати відповідну антикризову модель з урахуванням регіонального розміщення, специфіки сегмента та масштабу підприємства; розрахувати необхідні капітальні та операційні витрати на впровадження антикризових заходів; а також оцінити терміни окупності та очікуваний економічний ефект від впроваджуваних рішень. Саме прикладні розрахунки, економіко-математичне моделювання та детальний аналіз вітчизняних підприємств становлять ключовий зміст і наукову цінність цього дослідження.

Ключовим у дисертаційній роботі є обґрунтування положення про те, що здатність українського готельно-ресторанного бізнесу стабільно функціонувати в умовах постійних та стрімких змін безпосередньо залежить від рівня

систематизації накопиченого ним адаптивного практичного досвіду. Робота присвячена розкриттю специфіки впливу каскадних криз та воєнно-політичних викликів екзистенційного характеру, оцінюванню ступеня адаптивності підприємств галузі через систему індикаторів їхньої ліквідності, рівня завантаженості та енергетичної автономності; а також розробці кількісно обґрунтованого методичного інструментарію для вибору й оцінки інвестиційної окупності антикризових моделей у практичній діяльності суб'єктів господарювання індустрії гостинності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини за темою «Теоретичні та практичні аспекти розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні» (державний реєстраційний номер 0115U000072). У межах цієї теми здобувачем проведено комплексну діагностику та структурне дослідження деструктивних змін на підприємствах індустрії гостинності, а також обґрунтовано практичні механізми забезпечення їхньої антикризової стійкості.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних положень, розроблення методологічних підходів та прикладних орієнтирів щодо антикризового управління підприємствами індустрії гостинності.

Необхідність систематизації та узагальнення накопиченого досвіду застосування методів антикризового управління підприємствами індустрії гостинності в умовах одночасної дії зовнішніх і внутрішніх кризових чинників на етапі поступового відновлення ринку, стрімких економічних і політичних трансформацій та глобального перерозподілу ресурсів і ринків збуту потребує швидкого, адекватного реагування системи менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а також розроблення методики прогнозування диференційованої стійкості галузі в післякризовий період. Окреслена

проблематика дала можливість виділити актуальні питання стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності, зокрема щодо розроблення методичних положень та практичних рекомендацій з антикризового управління, які можуть стати дієвим інструментарієм для обґрунтування й реалізації управлінських рішень, а також використовуватися керівниками готельних і ресторанних підприємств як практичний методичний орієнтир.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання:**

– розкрити економічну сутність, класифікаційні ознаки та специфіку прояву кризових явищ на підприємствах індустрії гостинності;

– систематизувати концептуальні підходи, принципи та ключові функції антикризового менеджменту підприємств індустрії гостинності в умовах змінного середовища;

– узагальнити методичний інструментарій діагностики й моніторингу фінансово-економічного стану закладу для превентивного виявлення деструктивних факторів;

– проаналізувати сучасний стан, динаміку розвитку індустрії гостинності та оцінити вплив каскадних шоків (пандемічних, воєнно-політичних, макроекономічних);

– провести комплексну діагностику та структурний аналіз негативних змін у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства;

– здійснити критичне оцінювання дієвості наявних механізмів управління та обґрунтувати критерії вимірювання їхньої ефективності;

– побудувати стратегічні моделі реагування та сценарії адаптації бізнесу з урахуванням безпекових чинників, автономності та процесів цифровізації;

– розробити концептуальні засади відновлення підприємств індустрії гостинності та обґрунтувати адаптивний маркетинговий інструментарій для залучення й утримання споживачів.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади формування й імплементації антикризових концепцій на підприємствах індустрії гостинності.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять положення щодо управління в кризових умовах, стратегічного управління та економіки підприємства, концепції життєстійкості суб'єктів господарювання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем діагностики кризових явищ та управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. Для розв'язання поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для розкриття економічної сутності кризових явищ та узагальнення підходів до їх трактування, уточнення понятійно-категоріального апарату антикризового управління (підрозділи 1.1; 1.2); порівняльний аналіз та метод зіставлення – для зіставлення підходів вітчизняних і зарубіжних авторів до визначення та класифікації кризових явищ, парадигм і функцій антикризового менеджменту (підрозділи 1.1; 1.2), а також альтернативних методів діагностики кризового стану (підрозділ 1.3), показників діяльності підприємств у часовому та регіональному вимірах (підрозділи 2.1–2.3) та антикризових моделей між собою (підрозділи 3.1; 3.2); метод системного підходу – для обґрунтування системи антикризового управління за схемою «суб'єкт – механізм – об'єкт» (підрозділ 1.2), розгляду кризових явищ як взаємопов'язаної сукупності фінансових, операційних, кадрових і маркетингових чинників (підрозділи 1.3; 2.2) та розроблення організаційно-економічного механізму на основі циклу PDCA (підрозділ 3.2); індукція та дедукція – для переходу від окремих кризових проявів, емпіричних показників і результатів розрахунків за підприємствами до загальних закономірностей, типологій і концептуальних положень (підрозділи 2.1–2.3; 3.1), а також від загальних теоретичних моделей до їх адаптації до специфіки індустрії гостинності та умов воєнного середовища (підрозділи 1.1; 1.2); наукове абстрагування – для виокремлення визначальних ознак кризових явищ і специфіки гостинності (підрозділ 1.1), побудови узагальнених теоретичних

моделей і діагностичного алгоритму вибору антикризової моделі (підрозділи 1.2; 3.1), а також формулювання висновків і наукових положень (розділи 1–3); статистично-економічний метод (групування, аналіз динаміки, трендів, структури, індексний метод і факторна декомпозиція) – для оцінювання тенденцій розвитку галузі, співвідношення номінальних і реальних показників, структурних і регіональних змін, динаміки зайнятості, оплати праці та продуктивності (підрозділи 2.1–2.3); метод діагностики та фінансово-економічного аналізу – для розроблення й застосування інтегральної методики діагностики кризового стану (підрозділ 1.3), оцінювання деструктивних змін на підприємствах (підрозділ 2.2), аналізу ефективності антикризових механізмів у готельному господарстві (підрозділ 2.3) та розрахунку операційних показників, зокрема точки беззбитковості (підрозділи 3.1, 3.2); метод багатокритеріального оцінювання (метод аналізу ієрархій Т. Сааті, шкала бажаності Харрінгтона, збалансована система показників) – для визначення вагових коефіцієнтів і рівня кризового стану (підрозділ 1.3), вибору антикризової моделі за ключовими ознаками проблеми (підрозділ 3.1) та оцінювання цифрової зрілості маркетингу підприємств (підрозділ 3.3); економіко-математичне моделювання – для розрахунку цінової еластичності попиту (підрозділ 2.2), побудови розрахункових моделей ефективності антикризових моделей (підрозділ 3.1), кореляційно-регресійного аналізу впливу антикризових заходів на рентабельність (підрозділ 3.2), оцінювання інвестиційної ефективності проєктів за критеріями NPV, PI, PP, DPP, стрес-тестування та аналізу чутливості (підрозділи 3.2; 3.3); сценарний аналіз та метод прогнозування – для формування песимістичного, базового й оптимістичного сценаріїв адаптації та прогнозування рентабельності (підрозділ 3.2), а також очікуваних результатів упровадження маркетингового інструментарію (підрозділ 3.3); схематичний та графічний методи – для візуалізації класифікацій, концептуальних моделей, алгоритмів і механізмів (розділи 1; 3), а також динаміки показників і результатів розрахунків (розділи 2; 3). Додатково застосовано SWOT-аналіз, типологізацію й кластерний підхід

(підрозділ 2.3), інвестиційну матрицю та портфельний підхід (підрозділи 3.2; 3.3).

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, дані Державної податкової служби, Державного агенства розвитку туризму України, звітно-аналітичні матеріали Національного банку України, аналітичні матеріали профільних галузевих асоціацій і консалтингових компаній, публічна фінансова та управлінська звітність досліджуваних підприємств готельно-ресторанного господарства, відкриті дані цифрових сервісів і платформ. Також використано публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти, інтернет-ресурси та результати власних розрахунків автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розв'язанні актуальної науково-практичної проблеми, що полягає в розробленні прикладних засад формування та імплементації антикризових концепцій на підприємствах індустрії гостинності. Основні положення наукової новизни полягають у такому:

удосконалено:

– концепцію антикризового управління та забезпечення життєстійкості підприємств індустрії гостинності в умовах зовнішніх деструктивних впливів і безперервної нестабільності. На відміну від наявних, вона ґрунтується на новому підході до імплементації антикризових моделей, формуванні комплексного механізму реагування та визначенні адаптаційних сценаріїв розвитку з урахуванням системних шок-факторів і процесів цифровізації. Це дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень у кризових умовах;

– концептуально-методичний інструментарій діагностики та моніторингу фінансово-економічного стану закладів готельно-ресторанного господарства. На відміну від наявного, він поєднує комплексне оцінювання деструктивних змін із вимірюванням дієвості чинних механізмів антикризового реагування. Це уможливлює виявлення кризових симптомів на ранніх стадіях, до переростання локалізованих проблем у масштабну кризу, та формує об'єктивну аналітичну базу для ухвалення стратегічних рішень;

– теоретико-методичний підхід до забезпечення життєстійкості суб'єктів готельно-ресторанного господарства в умовах безперервної нестабільності. Його основу становить прикладний механізм формування та впровадження адаптивного маркетингового інструментарію утримання й залучення споживачів, який інтегрує технології цифрового маркетингу. Це дає змогу стабілізувати клієнтський потік і підвищити економічну ефективність реалізації антикризових моделей;

дістало подальшого розвитку:

– зміст поняття «антикризове управління підприємствами індустрії гостинності». Його запропоновано трактувати не як разовий комплекс реактивних заходів для подолання наслідків уже наявної кризи, а як безперервну систему превентивно-адаптивного управління. Ця система поєднує раннє діагностування кризових загроз, вибір стратегічної моделі реагування залежно від домінантного типу проблеми підприємства та постійний моніторинг результативності управлінських рішень. На відміну від класичних підходів, орієнтованих на ізольовану кризу з чітко окресленими межами, таке трактування враховує специфіку сфери HoReCa: високу чутливість галузі до безпекових, макроекономічних і кадрових чинників та безперервну дію послідовних шокових хвиль. Завдяки цьому антикризове управління постає інструментом стратегічного розвитку й забезпечення життєстійкості суб'єктів галузі, а не лише засобом їхнього виживання;

– теоретико-методичні засади діагностики та формування системи антикризового управління підприємствами індустрії гостинності в умовах підвищеного ризику. На відміну від наявних, вони поєднують систематизацію класифікаційних ознак і специфіки прояву кризових явищ у сфері гостинності з комплексним оцінюванням впливу екзогенних та ендогенних шоків і воєнно-економічних викликів. Це дає змогу розглядати кризові явища не ізольовано, а як взаємопов'язану систему чинників, що впливають на фінансову, операційну, кадрову та маркетингову складові діяльності підприємств галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дисертації доведено до рівня конкретних методичних розробок і практичних рекомендацій, зокрема:

– розроблено адаптивний маркетинговий інструментарій, орієнтований на утримання та залучення споживачів послуг через динамічну тарифну політику, персоніфіковані програми лояльності та формування позитивного репутаційного іміджу;

– запропоновано механізм оперативного антикризового реагування, спрямований на гнучке коригування обсягів сервісного обслуговування клієнтів та реструктуризацію контрактних домовленостей із закладами розміщення;

– розроблено інтегральну методику діагностики кризового стану з галузевим блоком показників (OR, ADR, RevPAR, NPS, коефіцієнт сезонності), яка дає змогу виявляти кризові симптоми на ранніх стадіях;

– запропоновано діагностичний алгоритм вибору антикризової моделі та інвестиційну матрицю антикризових заходів, що дають змогу керівникам і власникам закладів обґрунтовувати обсяг капітальних витрат, пріоритетність заходів і очікуваний ефект до ухвалення інвестиційного рішення.

Отримані в межах дисертаційного дослідження наукові результати та розроблені концептуальні підходи формують теоретико-методологічне підґрунтя для подальших наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення інструментарію антикризового управління та стратегічного управління суб’єктами господарювання, зокрема підприємствами індустрії гостинності. Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості їх використання у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства та інших суб’єктів індустрії гостинності з метою підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стійкості й адаптації до кризових явищ та мінливих умов зовнішнього середовища. Матеріали дослідження також можуть бути використані в закладах вищої освіти під час розроблення та викладання навчальних дисциплін, підготовки підручників, навчальних посібників і практикумів з антикризового

менеджменту, стратегічного управління підприємствами та управління підприємствами індустрії гостинності.

Основні положення, висновки та результати дисертаційної роботи впроваджено у практичну діяльність ГТДВ «Іскра» (довідка Вих. 35 від 21.07.2026 р.), туристично-розважального комплексу Хутір «Козацька долина» (довідка №6 від 27.09.2026 р.), Уманської міської ради (довідка №7003/01/01-35 від 01.10.2026).

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини та використовувалися під час підготовки здобувачів першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівнів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», 241 «Готельно-ресторанна справа», 242 «Туризм і рекреація», J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг», J3 Туризм та рекреація (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження №2012/01 від 13.02.2026).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеною та самостійно виконаною науково-кваліфікаційною працею. Усі наукові положення, теоретико-методичні узагальнення, прикладні рекомендації та висновки сформульовано автором особисто на основі власних досліджень. Із праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано виключно ті ідеї, теоретичні положення та розробки, які є результатом особистого внеску здобувача. Конкретизацію особистого внеску в колективних наукових публікаціях наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження були представлені автором на міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях, зокрема: «Наука. Освіта. Молодь» (30 квітня 2024 р.; 15 квітня 2025 р.), «Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти» (21 травня 2024 р.; 21 травня 2025 р.; 21 травня 2026 р.), «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (12 листопада

2025 р.), «Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії» (27 травня 2026 р.).

Публікації. За темою дисертаційного дослідження опубліковано 11 наукових праць, з них: 4 статті в наукових фахових виданнях України, 7 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,04 друк. арк. (особистий внесок автора 3,8 друк. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 300 сторінок, основний зміст дослідження викладено на 244 сторінках. Робота містить 69 таблиць, 20 рисунків, 25 формул, додатків, список використаних джерел включає 232 найменування, із них 107 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Економічна сутність, класифікація та специфіка прояву кризових явищ у сфері гостинності

Сфера гостинності як одна з найбільш динамічних і водночас вразливих галузей світової економіки перебуває під постійним впливом різноманітних кризових явищ, що зумовлюють необхідність ґрунтовного теоретичного осмислення їхньої економічної сутності, класифікації та особливостей прояву. Актуальність цього питання суттєво посилилася в умовах глобальних потрясінь останніх років – пандемії COVID-19, геополітичних конфліктів та економічної нестабільності, – які продемонстрували надзвичайну чутливість підприємств гостинності до зовнішніх деструктивних чинників.

Концептуальне осмислення феномену кризи в економічній науці має тривалу традицію та відзначається значною різноманітністю підходів. Для цілей цього дослідження принципово важливим є розгляд кризи не як абстрактної економічної категорії, а як явища, що набуває специфічного прояву саме у сфері гостинності.

У вітчизняній науковій літературі поняття «криза» було предметно розглянуто у напрацюваннях І. Кухти [51], яка запропонувала трактувати її як комплексне загострення соціально-приватних та соціально-публічних економічних диспропорцій через розмивання концептуальних засад діяльності державно-політичного середовища [53; 57]. Генераторами кризових явищ дослідниця вважає розширення виробничого руху, подальшу трансформацію соціально-економічної системи та послаблення державного регулювання приватно-виробничого сектору економіки. Водночас слід зауважити, що подібне трактування ототожнює поняття кризи переважно з її фінансово-економічним

генеративним контекстом, тоді як криза за своєю природою є значно ширшим явищем, що охоплює політичні, соціально-економічні та геополітичні виміри.

Галузевий підхід до розуміння кризи у сфері туризму та гостинності представлений у дослідженні І. Білецької [6; 7], яка розглядає кризу як чинник спустошення виробничої потужності певного економічного середовища, що заснований на регіонально-масштабних або загальносвітових чинниках продукування негативних економіко-фінансових показників. Науковець також трактує кризу як дисбаланс між попитом та споживанням, зумовлений зниженням соціально-грошового добробуту конкретної соціальної групи або нації, що в певних випадках набуває наднаціонального характеру. Це визначення є цінним тим, що акцентує увагу на галузевій специфіці кризи в індустрії гостинності, де розрив між попитом і пропозицією туристичних послуг є одним із ключових індикаторів кризового стану.

Серед зарубіжних науковців вагомий внесок у концептуалізацію поняття кризи здійснив М. Гкередакіс [158; 159], який запропонував тривимірну модель кризи, що охоплює три взаємопов'язані елементи: «можливість», «знищення» та «вибух» (додаток А). У межах концепції «криза – можливість» дослідник розглядає потенціал перетворення кризового середовища на позитивну змінну, здатну формувати нові фінансово-економічні потоки до відповідного сектору. Кореляція «криза – знищення» інтерпретується як опція перепрофілювання певного економіко-політичного або соціально-економічного устрою під впливом ситуативних змін об'єктивної дійсності, наслідком якого є виникнення позитивної посткризової кривої розвитку. Дефініційна група «криза – вибух» являє собою окреслення позитивних трансформацій, що логічно проєктуються від явищ дерегульованості та деінтенсифікації, які передують подальшому стану рівноваги. Зазначена тривимірна модель може бути генералізована за ланцюгом «опція – видозміна – повноцінне перепрофілювання» і є особливо цінною для аналізу кризових явищ у сфері гостинності, оскільки відображає її внутрішній потенціал до відновлення та розвитку.

Дж. Шакон-Лабелья та інші дослідники [204] розвинули концептуальне розуміння кризи у напрямку її трактування як «потенційної можливості покращення», акцентуючи увагу на формуванні позитивної посткризової динаміки внаслідок подолання кризових явищ. У їхньому дослідженні виокремлюються фінансово-економічний і ідеологічно-прикладний контексти генерації кризових явищ, де останній передбачає видозміну звичного формату концептуалізації певного соціального чи економічного конструкту. Для сфери гостинності це означає трансформацію усталених моделей надання послуг і формування принципово нових стандартів взаємодії із споживачами.

Д. Глассер [160] визначає кризу у туристично-готельній сфері як «швидкоплинне реагування туристичного середовища на глобальні виклики», що виникають внаслідок зовнішніх обставин, здебільшого незалежних від волі бізнес-спільноти. Він описує механізм функціонування антикризового управління через ланцюг «туристична компанія – антикризова стратегія – споживач», де безпосередня взаємодія із людським ресурсом є ключовим індикатором успішності антикризової політики. Така позиція розкриває важливий аспект кризи у сфері гостинності – її безпосередній зв'язок із якістю обслуговування та рівнем клієнтської лояльності.

Теоретичне осмислення кризи неможливе без її систематизованої класифікації. В індустрії гостинності кризові явища відзначаються особливою різноманітністю та специфічністю, що зумовлює потребу в розробленні комплексної класифікаційної схеми.

За масштабом прояву криза поділяється на макроекономічний і мікроекономічний рівні. Макроекономічні кризи охоплюють системно-масштабні явища, що впливають на всю галузь або національну економіку загалом. До них належать глобальні економічні рецесії, пандемії, геополітичні конфлікти та природні катастрофи. Мікроекономічні кризи, натомість, мають вузькопрофільний характер та стосуються окремих підприємств або їхніх сегментів, хоча за певних умов здатні набувати ланцюгового вираження і трансформуватися у явища макрорівня. На цьому наголошує І. Кухта [51],

вказуючи, що обидва рівні кризи взаємопов'язані і можуть взаємно підсилювати один одного. Еволюція поглядів на сутність криз свідчить про відсутність єдиного концептуального підходу до їх типізації та трактування у готельно-ресторанному бізнесі. Оскільки різні наукові школи акцентують увагу на ізольованих проявах або наслідках дестабілізації, виникла потреба у їхньому комплексному порівнянні. Узагальнені результати контент-аналізу базових теоретичних підходів до визначення деструктивних явищ у досліджуваній сфері наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1.

Узагальнення наукових підходів до визначення кризових явищ у сфері гостинності

Автор	Зміст визначення
І. Кухта [51]	Криза розглядається як комплексне загострення соціально-приватних та соціально-публічних економічних неузгодженостей внаслідок зниження концептуальності функціонування політичного оточення. Генераторами кризових явищ визначено розширення виробничого руху та послаблення державного регулювання приватно-виробничого сектору.
І. Білецька [7]	Криза у сфері гостинності трактується як чинник спустошення виробничої потужності певного економічного середовища, що заснований на регіонально-масштабних або загальносвітових чинниках продукування негативних економіко-фінансових показників, а також як дисбаланс між попитом та споживанням.
С. Велещук [23]	Кризові явища розглядаються у контексті порушення сталого організаційного розвитку підприємства, що вимагає впровадження структурно-інноваційних моделей подолання та відновлення діяльності підприємств індустрії гостинності.
Л. Кравчук, К. Воєнна [47]	Криза у сфері гостинності визначається як сукупність корупційно-негативних та заперечних економічних показників комерційного підприємства, що потребує застосування комплексу послідовних превентивних заходів через виявлення причин ситуаційно-кризових явищ.
Л. Костецька [45]	Антикризові явища у сфері гостинності розглядаються через призму зовнішніх викликів – економіко-фінансових, ринкових та політико-соціальних перепрофілювань, що спричиняють реконцептуалізацію управління організаційними, виробничими та соціальними процесами підприємств галузі.

Продовження таблиці 1.1.

І. Маркіна, В. Маховка [61; 62]	Кризові явища у туристично-готельній сфері розглядаються крізь призму конкурентоспроможності підприємств. Криза охоплює погіршення якості надання туристичних послуг, порушення туристично-продукційного виробництва та руйнування науково-дослідницької складової галузі, що у сукупності призводить до скорочення туристичних потоків та звуження клієнтської бази.
Ю. Перегуда [86]	Кризові явища у сфері гостинності трактуються як наслідок уразливості туризму до зовнішніх чинників, зокрема геополітичних змін та пандемій, що унеможливлюють повноцінне запобігання їхньому негативному впливу на туристичний бізнес та суттєво спотворюють ефективність антикризового планування.
Г. Кіш [39]	Кризові явища у сфері гостинності визначаються через стан несприятливого туристичного середовища, що загрожує «виживанню» туристичного підприємства. Виділяються «побічні заходи кризового недопущення» та заходи «лікування кризових явищ», спрямовані на підтримання існування підприємства.
А. Кобченко, С. Ваніна [41]	Кризові явища розглядаються як комплекс дестабілізуючих чинників, що порушують нормальне функціонування туристичного підприємства. Ключовими індикаторами кризи є відхилення від планових показників розвитку дестинацій та порушення сегментарно-фрагментарної рівноваги між посередниками і геополітичними чинниками впливу.
Я. Кобернік [40]	Кризові явища у сфері гостинності трактуються як порушення постійного, цілеспрямованого та стабільного надання туристичних послуг споживачеві внаслідок відхилень якості обслуговування в екстраординарних умовах, зокрема під час пандемії COVID-19 або в умовах воєнного стану.
Т. Чаркіна [122]	Кризові явища розглядаються через порушення синхронізованої спрямованості дій уповноважених осіб щодо забезпечення економічної стабільності підприємств туризм-індустрії. Особливо виокремлюються кризи, спричинені воєнними діями, як специфічний чинник дестабілізації та руйнування економіко-бізнесового середовища функціонування підприємств гостинності.
Д. Глассер [160]	Кризові явища у туристично-готельній сфері визначаються як глобальні виклики зовнішнього середовища, що виникають здебільшого незалежно від волі туристичної бізнес-спільноти та вимагають швидкоплинного реагування через ланцюг «туристична компанія – антикризова стратегія – споживач».

Продовження таблиці 1.1.

С. Арлу [131]	Кризові явища у сфері гостинності розглядаються крізь призму здатності персоналу адаптуватися до нових зовнішніх викликів. Криза визначається як стан порушення організаційного впливу керівної ланки на людський ресурс підприємства, що унеможливлює ефективне надання туристичних послуг.
Г. Сантана [203]	Кризові явища у сфері гостинності характеризуються як загрози фінансово-економічному активу підприємства з боку тероризму, географічно-регіональних та політико-глобальних негативних перетворень. Особливе значення надається впливу кризових явищ на імідж рекреаційного об'єкта та формування ризикового сприйняття дестинації споживачами.
М. Гкередакіс [159]	Криза у сфері гостинності розглядається як тривимірне явище, що поєднує елементи «можливості», «знищення» та «вибуху». Кризові явища визначаються як каталізатор перепрофілювання економіко-політичного устрою з подальшим формуванням позитивної посткризової кривої розвитку за ланцюгом «опція – видозміна – повноцінне перепрофілювання».
Е. Кеттер [171]	Кризові явища трактуються як порушення проактивності туристичного менеджменту внаслідок дестабілізуючих змін у зовнішньому середовищі. Дослідник розрізняє структурні кризи, що вимагають переорієнтації стратегій управління туризмом, та циклічні кризи, що потребують збереження туристичної стратегії в умовах глобалізації та діджиталізації.
М. Чіра Дж. [144]	Кризові явища у сфері гостинності визначаються як загрози адаптаційній спроможності підприємств до викликів зовнішнього середовища, що знижують затребуваність туристичних послуг та підривають стійкість туризму. Криза розглядається як явище, що порушує соціальну справедливість та добробут як виміри врегулювання форс-мажорних бізнес-туристичних явищ.
Дж. Шакон-Лабелья та ін. [204]	Кризові явища трактуються як «потенційна можливість покращення» через формування позитивної посткризової динаміки. Виокремлюються фінансово-економічний та ідеологічно-прикладний контексти генерації кризових явищ, де останній передбачає видозміну усталених стандартів взаємодії зі споживачами туристичних послуг.

Джерело: систематизовано автором на основі опрацьованих наукових джерел.

Систематизація теоретико-методологічних поглядів на природу криз в індустрії гостинності, узагальнених у табл. 1.1, дозволяє сформулювати кілька ключових висновків (рис.1.1.):

1. Відсутність єдиного дескриптора. Попри значний масив наукових публікацій, у фаховій літературі досі немає консолідованого бачення сутності кризових процесів у готельно-ресторанному бізнесі. Дослідники зазвичай концентруються на фінансово-економічних аспектах або ізольованих проявах дестабілізації, залишаючи поза увагою комплексну, багатовимірну природу цього феномену.

2. Регіональна специфіка (вітчизняний вектор). Напрацювання українських авторів (зокрема І. Кухти [51], І. Білецької [7], С. Велещук [23], Л. Кравчук [47], Л. Костецької [44], І. Маркіної [61], В. Маховки [68], Ю. Перегуди [87], Г. Кіш [39], А. Кобченко [41], Я. Кобернік [40] демонструють переважно ринково-економічний підхід. Криза тут трактується як масштабний дисбаланс між ринковим попитом та пропозицією готельно-ресторанного продукту під дією екзогенних та ендогенних макрофакторів. Окремим акцентом у працях вітчизняних науковців виступає адаптація бізнесу до умов воєнного стану та глобальних геополітичних зсувів, що безпосередньо відображає поточні реалії України.

3. Стимулюючий потенціал. Натомість у працях іноземних дослідників (М. Гкередакіс [159], Дж. Шакон-Лабелья [204], Д. Глассер [160], С. Арлу [131], Г. Сантана [203], М. Чіра Дж [144], Е. Кеттер [171]) простежується інша парадигма: криза розглядається не лише як руйнівний чинник, а й як вікно можливостей, тригер для модернізації та стратегічного оновлення сектору. Розуміння кризи як імпульсу до розвитку кардинально змінює вектор антикризового менеджменту.

4. Синергетичний та крос-галузевий ефект. Спільним знаменником для більшості концепцій є визнання інтердисциплінарного характеру криз. Деструктивні імпульси швидко виходять за межі готельно-туристичного сегменту, провокуючи ланцюгову реакцію в суміжних галузях економіки. Це актуалізує потребу оцінювати кризові явища масштабно – від рівня конкретного оператора ринку до загальнонаціонального виміру.

5. Тріада кризового впливу. Аналіз дозволив структурувати прояви кризи за трьома основними векторами:

– економічний (падіння фінансових показників, втрата ліквідності);

– операційний (перебої в технологічних процесах, кадровий дисбаланс);

– репутаційний (втрата довіри споживачів, деградація бренду).

Саме симультанна деструкція за цими напрямами створює найбільшу загрозу для підприємств і вимагає впровадження систем антикризового захисту.

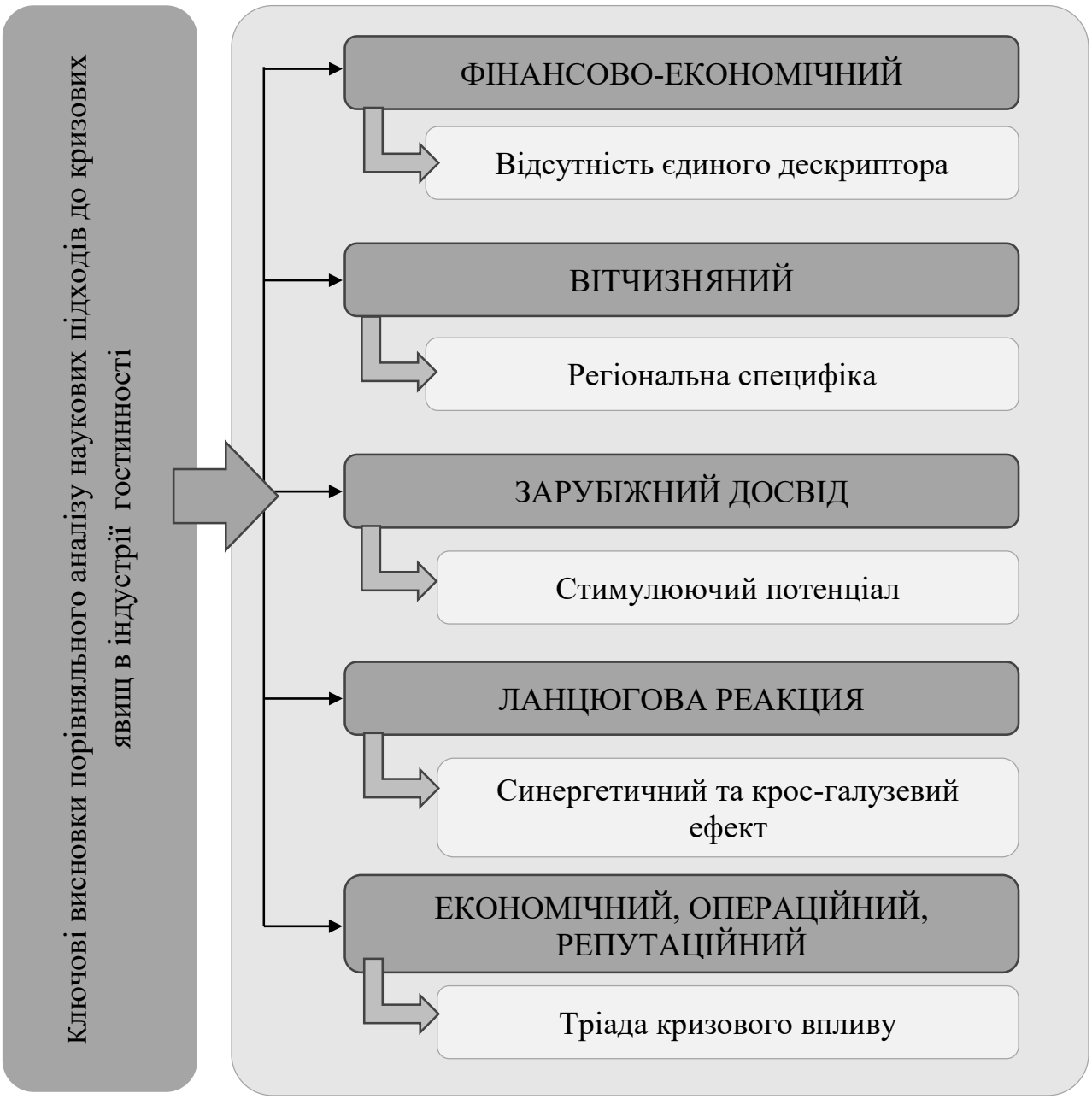


Рис. 1.1. Структурно-концептуальна модель кризових явищ в індустрії гостинності на основі аналізу наукової літератури

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 37; 55; 89]

З огляду на це, у межах цього дослідження під кризовим явищем у сфері гостинності запропоновано розуміти поліфакторний деструктивний стан суб'єкта господарювання, що виникає внаслідок дії зовнішнього чи внутрішнього середовища (економічного, військово-політичного, соціального чи форс-мажорного походження). Він супроводжується розбалансуванням ринкових показників, зниженням якості сервісу, втратою платоспроможності та логістичними й іміджевими кризами, але водночас виступає рушієм для якісної перебудови всієї управлінської архітектури підприємства.

За походженням кризові явища поділяються на природні та антропогенні. До природних кризових чинників І. Білецька [6; 7] відносить стихійні лиха, кліматичні катастрофи, епідемії та пандемії, що безпосередньо унеможливлюють або суттєво обмежують туристичні та рекреаційні потоки. Антропогенні чинники охоплюють збройні конфлікти, терористичні акти, економічні санкції, політичну нестабільність та управлінські прорахунки. А. Кобченко та С. Ваніна [41] розширюють цю класифікацію, виділяючи також технологічні та репутаційні кризи, пов'язані з недотриманням стандартів якості обслуговування та інформаційними скандалами.

За тривалістю впливу науковці розрізняють короткострокові, середньострокові та довгострокові кризи. Г. Кіш [39] зазначає, що для сфери гостинності характерна підвищена чутливість навіть до короткострокових кризових явищ, оскільки туристичний продукт є нестійким до будь-яких негативних подій у публічному просторі. Водночас довгострокові кризи, такі як збройні конфлікти або масштабні природні катастрофи, потребують якісно інших інструментів антикризового реагування та значно більших ресурсів для відновлення [12].

За характером впливу на галузь Е. Кеттер [170] виокремлює структурні та циклічні кризи. Структурні кризи спричиняють глибокі якісні зміни в організації галузі та моделях споживання туристичних послуг. Циклічні кризи мають повторюваний характер і пов'язані із закономірними коливаннями економічної кон'юнктури. Для практики управління підприємствами гостинності розрізнення

цих двох типів має принципове значення, оскільки визначає характер і горизонт необхідних антикризових заходів.

Г. Сантана [203] пропонує класифікувати кризи у сфері гостинності за критерієм їхнього впливу на імідж рекреаційного об'єкта та туристичної дестинації загалом. Дослідник виділяє кризи, що безпосередньо руйнують позитивний образ дестинації (тероризм, збройні конфлікти), та кризи, що знижують привабливість об'єкта опосередковано (економічні рецесії, зниження рівня сервісу). Такий підхід є особливо актуальним для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, де репутаційна складова відіграє критично важливу роль у формуванні конкурентних переваг.

Сфера гостинності відзначається низкою специфічних характеристик, що визначають особливий характер прояву кризових явищ та ускладнюють формування ефективних механізмів антикризового реагування.

По-перше, індустрія гостинності є однією з найбільш чутливих до зовнішніх деструктивних чинників галузей економіки. Як зазначає І. Білецька [6; 7], туристична та готельно-ресторанна індустрія першою потрапляє під вплив важкопрогнозованих природних катаклізмів, соціально-політичних криз та санепідеміологічних загроз, що відповідно спричиняє негативні ланцюгові перетворення на суміжних ринках. При цьому туристичний попит на ресурси дестинації відновлюється значно швидше, ніж відповідна інфраструктурна база, що створює суттєвий дисбаланс у процесі посткризового відновлення.

По-друге, специфічною рисою прояву кризових явищ у сфері гостинності є їх мультиплікативний характер. Незначні коливання на цільовому ринку здатні генерувати значний мультиплікативний вплив на суміжні галузеві ринки, що суттєво ускладнює оцінку масштабів кризи та визначення необхідного обсягу антикризових заходів. М. Спікмен [214] наголошує, що непередбачуваність туристичних подій нерідко стає причиною неготовності підприємств індустрії гостинності до своєчасного реагування, внаслідок чого стандартизовані антикризові шаблони втрачають свою ефективність.

По-третє, криза у сфері гостинності має яскраво виражений просторово-географічний вимір. Ю. Перегуда [87] підкреслює, що зовнішні чинники – геополітичні зміни, туристична політика держав – нерідко справляють вирішальний вплив на стан підприємств галузі, при цьому самі підприємства позбавлені можливості запобігти настанню відповідних негативних наслідків. Це визначає особливу роль державного регулювання та міжнародного співробітництва у забезпеченні стійкості підприємств гостинності в умовах кризи.

По-четверте, Я. Кобернік [40] звертає увагу на специфіку прояву кризових явищ крізь призму стабільності надання послуг споживачеві. Дослідниця наголошує, що підприємства гостинності функціонують в умовах підвищених очікувань клієнтів щодо якості та безперервності обслуговування, тому будь-яке відхилення від встановлених стандартів сприймається споживачами особливо гостро і може спричинити глибоку репутаційну кризу навіть за відсутності об'єктивних економічних підстав.

По-п'яте, С. Арлу [131] акцентує увагу на особливій ролі людського ресурсу у специфіці кризових явищ у сфері гостинності. Саме адаптація персоналу до нових викликів є, на думку дослідника, найбільш ефективним інструментом протидії кризовим явищам, оскільки сервісна складова послуг гостинності безпосередньо залежить від рівня кваліфікації, мотивованості та психологічної стійкості працівників. Кризові явища негативно позначаються насамперед на людському ресурсі – через скорочення зайнятості, зниження рівня мотивації та погіршення якості обслуговування.

Т. Чаркіна [122] у своїх дослідженнях особливо наголошує на специфіці кризових явищ в умовах воєнного стану, що є надзвичайно актуальним для вітчизняної сфери гостинності в контексті повномасштабного вторгнення росії в Україну від 24 лютого 2022 року. Дослідниця зазначає, що воєнна криза формує принципово нову реальність для підприємств гостинності, яка вимагає не просто адаптації наявних антикризових інструментів, а розроблення принципово нових

підходів до управління, включаючи концепцію військового туризму як засобу часткового збереження галузевої активності в екстраординарних умовах.

Дж. М. Чіра [144] розглядає специфіку кризових явищ у сфері гостинності крізь призму концепції соціальної справедливості та суспільного добробуту, наголошуючи, що криза у цій галузі має не лише економічний, а й виражений соціальний вимір. Підприємства гостинності виконують важливу соціальну функцію – забезпечують зайнятість, сприяють розвитку місцевих громад і формують культурний обмін, – тому їхня криза неминуче відображається на широких верствах населення.

Вивчення наявних теоретичних напрацювань щодо сутності дефініції «кризові явища в індустрії гостинності» виявило значну варіативність поглядів серед представників як української, так і міжнародної академічної спільноти. Водночас для всебічного охоплення цієї наукової проблеми замало просто упорядкувати наявні формулювання. Набагато важливішим завданням є відстеження історичної траєкторії, якою рухалися вчені у пошуках сучасних концептуальних рішень. Необхідно з'ясувати, які саме історичні прецеденти та практичні загрози виступали каталізаторами для розроблення відповідних теоретичних висновків, а також як саме відбувався якісний перехід профільної думки від первинних поодиноких висновків до побудови всеохопних систем антикризового регулювання.

У цьому контексті виокремлюється зміщення наукового фокусу від чисто економічних інструментів адаптації до людиноцентричних рішень. В умовах кризових явищ підприємства індустрії гостинності повинні приділяти особливу увагу управлінню споживчим досвідом, адже рівень емоційного комфорту й довіри стає одним із визначальних факторів конкурентоспроможності. Забезпечення прозорості інформації, впровадження високих стандартів гігієни та безпеки, зручність процесів взаємодії з персоналом і сервісами підприємства формують додаткову цінність для клієнта та сприяють зміцненню його лояльності [13].

Втім, для розуміння причин появи таких комплексних суб'єкт-об'єктних стратегій важливо звернутися до витоків формування теорії галузевого менеджменту. Готельний бізнес як специфічний напрям наукового аналізу традиційно характеризувався підвищеною вразливістю до будь-яких дестабілізаційних чинників зовнішнього середовища. Проте трансформація цього емпіричного факту в окреме відгалуження наукового знання відбувалася поетапно.

Цей процес супроводжувався постійним збиранням та узагальненням практичних результатів боротьби з реальними загрозами: від локальних воєнних дій та актів насилля до планетарних епідеміологічних криз та глобальних мілітарних катастроф. Кожна чергова фаза загострення кризових процесів не просто деструктивно впливала на економічні показники індустрії, а й одночасно змушувала вчених ревізувати застарілі управлінські алгоритми та генерувати принципово нові методологічні підходи.

Варто зазначити, що формування наукових знань про кризові явища в індустрії гостинності відбувалося нерівномірно як з огляду на хронологію, так і в контексті географічного розподілу дослідницьких центрів. Представники зарубіжної академічної спільноти звернулися до цієї теми значно раніше – вже наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років провідні англомовні фахові видання почали публікувати перші комплексні роботи, присвячені проблематиці управління кризовими ситуаціями у туристично-готельному секторі. Українська наука, обтяжена складними трансформаційними процесами та воєнними випробуваннями, долучилася до цього наукового дискурсу як самостійний гравець лише у 2010-х роках. Відтоді інтенсивність вітчизняних досліджень неухильно зростала – особливо помітний стрибок стався після анексії Криму у 2014 році та набув ще більшого масштабу після початку повномасштабного збройного вторгнення росії в Україну у 2022 році.

Принциповою рисою, що визначала логіку еволюції наукових поглядів на кризові явища в індустрії гостинності, став поступовий концептуальний зсув від реактивного до проактивного, а згодом – до системи управління, стійкої до криз.

Ранні теоретичні розробки трактували кризу здебільшого як раптовий руйнівний чинник, що потребує невідкладного усунення наслідків уже після його прояву. Натомість сучасні концепції докорінно змінили цю логіку: акцент перемістився на завчасне виявлення загроз, системне превентивне планування, цілеспрямоване нарощування організаційної стійкості підприємств та вміння використовувати кризовий досвід як ресурс для стратегічного переосмислення і подальшого розвитку. Ця трансформація поглядів розгорталася синхронно зі змінами в операційному середовищі галузі – поглибленням глобалізаційних процесів, стрімкою цифровізацією та помітним збільшенням як частоти, так і руйнівного потенціалу кризових подій. Принципово важливим аспектом, що визначав характер становлення теоретичної бази кризових явищ у сфері гостинності, є її виражений міждисциплінарний вимір. На початкових етапах концептуальний фундамент формувався переважно за рахунок запозичень із конфліктології, дипломатичної науки та класичних теорій менеджменту організацій. У подальшому до вироблення нових ідей активно долучилися маркетинг, цифрова економіка, поведінкова психологія споживачів і концепція сталого розвитку. Саме це послідовне міждисциплінарне збагачення забезпечило якісне перетворення антикризового менеджменту в туризмі та гостинності: з вузькоприкладної сфери ситуативного реагування він перетворився на самостійний, теоретично зрілий і науково обґрунтований напрям знань.

Для системного узагальнення окреслених тенденцій та формування цілісного наукового уявлення про досліджувану проблематику в роботі здійснено комплексну авторську періодизацію становлення теорій і концепцій кризових явищ в індустрії гостинності. Основою запропонованої систематизації слугували такі критерії відбору і структурування матеріалу: хронологічна послідовність виникнення та поширення концепцій, змістовний характер домінуючих наукових ідей кожного виокремленого етапу, провідний підхід до розуміння природи кризи та ключових механізмів протидії їй, а також рівень взаємопроникнення галузевого й загальнонаукового знання на кожній зі стадій розвитку. Підсумки проведеної систематизації відображено в додатку Б.

Здійснений хронологічний поділ етапів формування теорій і концептуальних підходів до вивчення криз у секторі гостинності дає змогу сформулювати низку ключових підсумків. Ці узагальнення мають вагоме науково-теоретичне та прикладне значення для подальшого розроблення цієї дослідницької тематики (рис. 1.2.).

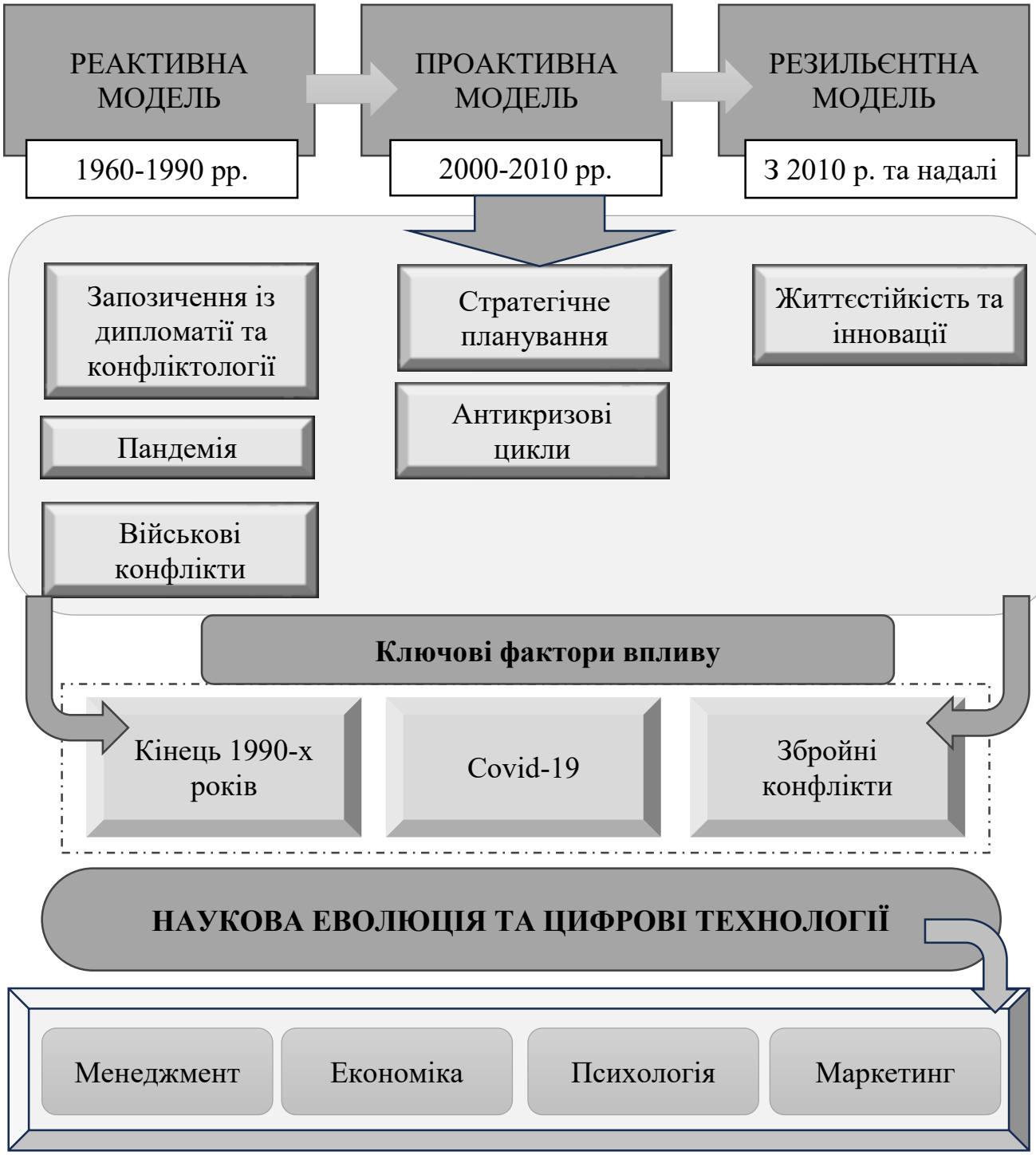


Рис. 1.2. Комплексна модель еволюції теоретико-методологічних підходів та зміни парадигм антикризового управління в індустрії гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [89; 108; 119; 122; 138]

По-перше, вивчення історичної ретроспективи доводить, що теоретичне осмислення кризових процесів у сфері гостинності характеризується тривалим і стрибкоподібним характером. Розвиток відбувався від адаптації загальних засад кризового менеджменту, запозичених із напрацювань у галузі дипломатії та конфліктології 1960-х років, до створення сучасних профільних моделей побудови життєстійкості гостинного бізнесу. Водночас кожна масштабна кризова подія на практиці – будь то акти тероризму наприкінці 1990-х років, глобальна пандемія COVID-19 чи військові зіткнення – виступала потужним тригером для нових наукових пошуків і суттєво прискорювала трансформацію теоретичного підґрунтя галузі. Це є безпосереднім свідченням нерозривного взаємозв'язку між практичними викликами, які постають перед індустрією, та глибиною їх подальшого наукового опрацювання.

По-друге, чітко відображено зміну фундаментальних підходів до розуміння сутності криз: шлях пролягав від реактивної моделі до проактивної, а згодом – до резильєнтної парадигми. На початкових порах (1960-1990-ті роки) кризові явища сприймалися виключно як деструктивний тиск ззовні, що потребує невідкладних дій уже після факту виникнення загрози. Операційний період (2000-2010-ті роки) відзначився впровадженням стратегічного передбачення та попереджувальних заходів. У цей час з'явилися ґрунтовні праці Б. Фолкнера [152] та Б. Річі [200], які запропонували циклічні формати антикризового управління із чітким виокремленням етапів до початку кризи, під час її перебігу та після завершення. Новітній етап пропонує принципово інший погляд: криза розглядається не лише як деструкція, а й як передумова для стратегічних реформ, платформа для накопичення організаційного досвіду та поштовх до масштабного впровадження інновацій.

По-третє, наведені дані наочно ілюструють помітний дисбаланс між напрацюваннями іноземних та українських дослідників. Західна академічна спільнота заклала цілісний теоретичний фундамент управління кризами в індустрії гостинності ще на межі століть, тоді як українські вчені почали активно вивчати це питання лише з 2012-2014 років. Таке відставання зумовлене

об'єктивними чинниками: перехідним станом національної економіки та порівняно пізнім формуванням окремої наукової школи менеджменту туризму й гостинності в Україні. Проте слід підкреслити, що після 2014 року і особливо з початком 2022 року вітчизняна наука продемонструвала якісний стрибок, акумулювавши унікальний прикладний досвід забезпечення життєдіяльності підприємств гостинності в умовах воєнного стану. Такого специфічного масиву знань сьогодні не має жодна інша країна з розвиненим туристичним сектором.

По-четверте, проведений аналіз фіксує послідовне поглиблення та розширення самого об'єкта наукового пошуку. Якщо перші академічні публікації фокусувалися здебільшого на зовнішніх небезпеках – терористичних загрозах, природних катаклізмах чи епідеміологічних спалахах, – то починаючи з 2010-х років увага вчених усе більше зміщується на внутрішнє середовище антикризового менеджменту. Зокрема, досліджуються роль людського капіталу, специфіка корпоративної культури, стандарти сервісу, формування репутації та процеси діджиталізації. Це підтверджує перехід до розуміння того, що стабільність бізнесу перед обличчям криз залежить не лише від уміння адаптуватися до зовнішніх шоків, а й від досконалості внутрішньої архітектури управління.

По-п'яте, окремого розгляду потребує інтенсивний розвиток концепцій, які базуються на використанні цифрових рішень та систем штучного інтелекту як засобів подолання криз. Починаючи з періоду пандемії (2020-2021 роки), діджитал-компонента стала обов'язковим елементом будь-якої сучасної моделі антикризового регулювання в готельно-ресторанному бізнесі. Інструменти прогнозної аналітики, платформи для моделювання клієнтського досвіду, інтелектуальні CRM-системи та сервіси онлайн-моніторингу споживчих відгуків трансформувалися з елементів престижу на базові управлінські технології, без впровадження яких побудова ефективної системи захисту підприємства в теперішніх реаліях є майже неможливою.

По-шосте, результати систематизації доводять виражену міждисциплінарну основу формування теорії криз у секторі гостинності. Базові концепції тут

виникли на стику загального менеджменту, маркетингових стратегій, класичної економічної теорії, психології поведінки споживачів, ідей сталого розвитку та цифрової економіки. Саме цей синтез наук зумовлює підвищену складність антикризової діяльності в індустрії гостинності: успішне подолання дестабілізаційних процесів вимагає не локальних рішень, а наявності комплексних, інтегрованих навичок, що охоплюють фінансовий, операційний, маркетинговий, технологічний та соціокультурний виміри одночасно.

Резюмуючи результати вищезазначеної класифікації, можна стверджувати, що антикризова теорія в індустрії гостинності еволюціонувала від поодиноких практичних відповідей на окремі загрози до статусу повноцінної наукової дисципліни. Вона вже має власну термінологічну систему, методологічну базу та дієві прикладні моделі.

Водночас теперішній етап відзначається високою мобільністю: новітні виклики (кіберзагрози, глобальні зміни клімату, геополітична напруженість та збройні протистояння) невпинно розсувають межі наукових досліджень. Це змушує постійно модернізувати як теоретичні погляди, так і практичні підходи до управління. У цьому розрізі досвід функціонування українських підприємств індустрії гостинності в умовах повномасштабної війни набуває виняткової наукової ваги та здатний стати вагомим підґрунтям для збагачення світової теорії антикризового менеджменту.

Варто наголосити, що проведений аналіз наукових підходів до визначення економічної сутності, класифікації та специфіки прояву кризових явищ у сфері гостинності дозволяє зробити низку узагальнень.

По-перше, криза у сфері гостинності є інтегрованим поняттям, що охоплює будь-які ризики небезпечних змін у середовищі діяльності суб'єктів ринку – як зовнішнього, так і внутрішнього, – здатних негативно вплинути на реалізацію їхньої ринкової стратегії. Це визначення, обґрунтоване І. Білецькою [6; 7], найбільш повно відображає специфіку кризових явищ у досліджуваній галузі.

По-друге, класифікація кризових явищ у сфері гостинності має охоплювати такі ключові критерії: масштаб прояву (макро- та мікроекономічний рівні),

походження (природні та антропогенні), тривалість впливу (короткострокові, середньострокові, довгострокові), характер впливу на галузь (структурні та циклічні), а також вплив на імідж дестинації та підприємства.

По-третє, специфіка прояву кризових явищ у сфері гостинності визначається такими ключовими характеристиками: підвищена чутливість до зовнішніх деструктивних чинників, мультиплікативний характер кризового впливу, просторово-географічний вимір кризи, залежність від якості людського ресурсу та репутаційна вразливість підприємств. Саме ці характеристики формують принципові відмінності між антикризовим управлінням в індустрії гостинності та в інших галузях економіки і визначають необхідність розроблення спеціалізованих механізмів антикризового менеджменту, адаптованих до галузевої специфіки.

1.2. Концептуальні підходи та принципи антикризового менеджменту суб'єктів індустрії гостинності

Індустрія гостинності детермінована як один із найбільш екзогенно та ендогенно вразливих секторів глобальної та макроекономічної системи. Синхронний вплив пандемічних криз, енергетичного дисбалансу, геополітичних та військових конфліктів, коливань валютних курсів, трансформації споживчих вподобань та інтенсивної діджиталізації засвідчує ринкову активність підприємств індустрії гостинності (закладів розміщення, ресторанного господарства, туристичних дестинацій) у парадигмі глобальної макроекономічної турбулентності. Для вітчизняного ринку HoReCa важливо, що інтеграції антикризового інструментарію актуалізувались внаслідок повномасштабної військової агресії, що спричинила деструкцію матеріально-технічного базису галузі, вимушену просторову релокацію капіталу, суттєве скорочення платоспроможного попиту та відтоку кваліфікованого людського капіталу на міжнародні ринки праці.

Зазначений емпіричний контекст нівелює ефективність традиційних парадигм менеджменту, націлених на стаціонарне зростання та лінійне планування. Ринкова кон'юнктура вимагає від суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу оперативного реінжинірингу стратегічних орієнтирів, модифікації структури бізнес-моделей, оптимізації структури операційних витрат та реконфігурації систем HRM і CRM. Відтак, антикризове управління трансформується із локального, оперативного засобу реагування [18] у детерміновану, невід'ємну та функціональну домінанту загальної системи корпоративного менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Попри це, у сучасному науковому дискурсі спостерігається фрагментарність та когнітивний дисонанс щодо уніфікації дефінітивно-компонентного базису антикризового менеджменту, його фундаментальних принципів та специфічного інструментарію в межах сервісної економіки. Дана проблематика посилюється притаманними характеристиками індустрії:

– високою еластичністю та сезонною амплітудою попиту;

– нематеріальністю й незбереженістю сервісного продукту;

– інтерактивним характером продукування послуг.

Виявлена наукова прогалина зумовлює об'єктивну необхідність систематизації концептуальних підходів до моделювання антикризового управління, верифікації її базових принципів та адаптації практико-орієнтованих рекомендацій до галузевої специфіки підприємств готельного, ресторанного та туристичного бізнесу, що в сукупності обґрунтовує високу актуальність та теоретико-прикладне значення обраного напряму дослідження.

Теоретико-методологічний фундамент антикризового менеджменту формувався протягом кількох десятиліть у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, кожен з яких зробив внесок у розкриття окремих аспектів цієї багатогранної проблеми.

А. Асаф дослідив закономірності поведінки підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі та обґрунтував концепцію стратегічного управління, яка передбачає своєчасне виявлення слабких сигналів про наближення кризи та

гнучку адаптацію стратегії організації до змін ринкових умов [132]. Саме його ідеї щодо управління «за слабкими сигналами» стали основою для подальшого розвитку превентивних моделей антикризового менеджменту.

А. Абабнех стверджував, що ймовірність банкрутства підприємства можна встановити на основі кількісного аналізу фінансових показників, і розробив мультиплікативну дискримінантну модель для діагностики фінансової неспроможності суб'єктів господарювання [128]. Його напрацювання дотепер лежать в основі методик раннього виявлення кризових явищ і використовуються як інструмент фінансової діагностики в антикризовому управлінні.

І. Білецька, досліджувала кризу як закономірний етап розвитку будь-якої організаційної системи та обґрунтував ідею про те, що управління системою в умовах порушення рівноваги вимагає особливих організаційних механізмів відновлення стійкості [7]. Ці положення справили значний вплив на формування системного підходу до антикризового управління.

Л. Лігоненко здійснила комплексне дослідження теоретико-методологічних засад антикризового управління підприємством, у своїй фундаментальній праці стверджувала, що антикризове управління слід розглядати не як разовий захід реагування на вже наявну кризу, а як цілісну систему управлінських заходів, спрямованих на діагностику, попередження, подолання кризи та використання її наслідків для подальшого розвитку підприємства [53]. Вона також розробила класифікацію моделей антикризового управління залежно від фази розвитку кризи.

О. Терещенко дослідив фінансові аспекти антикризового управління та обґрунтував концепцію фінансової санації підприємств, стверджуючи, що ефективне антикризове фінансове управління має ґрунтуватися на своєчасній діагностиці фінансової кризи, визначенні санаційної спроможності підприємства та виборі адекватного інструментарію фінансового оздоровлення – від реструктуризації заборгованості до залучення санаційних інвестицій [103].

З. Швиданенко досліджувала проблеми розвитку підприємства в умовах кризових змін економіки, стверджуючи, що подолання кризових явищ вимагає

не лише оперативних антикризових заходів, а й перегляду загальної моделі розвитку підприємства з урахуванням довгострокових структурних трансформацій економічного середовища [123].

О. Скібіцький у своєму навчальному посібнику систематизував понятійно-категоріальний апарат антикризового менеджменту, стверджуючи, що ефективна система антикризового управління має поєднувати діагностичну, профілактичну та санаційну складові, а вибір конкретного інструментарію (реструктуризація, реінжиніринг, санація) залежить від глибини кризи та наявних ресурсів підприємства [100].

Поряд із загальнотеоретичними дослідженнями антикризового управління окрему групу становлять праці, присвячені специфіці менеджменту в індустрії гостинності.

М. Куканія дослідив організаційно-управлінські особливості підприємств готельно-ресторанного бізнесу та стверджував, що специфіка галузі – висока трудомісткість, сезонність попиту та безпосередній контакт персоналу зі споживачем – зумовлює підвищену вразливість підприємств індустрії гостинності до кризових явищ порівняно з іншими галузями економіки [176].

М. Мальська (у співавторстві з В. Худо та іншими) дослідила концептуальні підходи до туристичного бізнесу, менеджменту та маркетингу, а також управлінські особливості готельного господарства, стверджуючи, що ефективність управління підприємствами сфери гостинності визначається здатністю поєднувати стратегічне планування розвитку з оперативною гнучкістю реагування на зміни туристичного попиту [59].

Н. Кудла дослідила специфіку маркетингу туристичних послуг, стверджуючи, що в умовах нестабільного ринкового середовища підприємства туристичної сфери повинні застосовувати гнучку сегментацію ринку та диверсифікацію туристичного продукту як інструмент підвищення стійкості до кризових коливань попиту [48].

Х. Роглєв дослідив основи готельного менеджменту та обґрунтував базові принципи організації управління готельним підприємством, стверджуючи, що

якість управлінських рішень у готельному бізнесі безпосередньо залежить від чіткості організаційної структури та системи контролю якості обслуговування, порушення яких у кризові періоди першими призводить до втрати конкурентоспроможності підприємства [94].

Аналіз наведених джерел засвідчує, що зарубіжні та вітчизняні вчені досить глибоко розробили, з одного боку, загальнотеоретичні засади антикризового управління підприємствами (О. Терещенко [103],З. Швиданенко [123], О. Скібіцький [100]), а з іншого – специфічні управлінські аспекти функціонування підприємств індустрії гостинності (М. Мальська [59], Н. Кудла [48], Х. Роглєв [94]). Водночас жодне з опрацьованих джерел не пропонує цілісної, комплексної концепції антикризового менеджменту, яка б органічно поєднувала загальні принципи антикризового управління із галузевою специфікою суб'єктів індустрії гостинності. Це підтверджує наявність наукової прогалини та актуальність подальшого дослідження в обраному напрямі.

У сучасних умовах ринкового середовища, що характеризуються високим рівнем непередбачуваності та постійною появою зовнішніх викликів, виникає об'єктивна необхідність перегляду парадигми антикризового управління. Зокрема, важливо акцентувати увагу на тому, що антикризовий менеджмент трактується не як набір ізольованих випадкових заходів несистематичного характеру, спрямованих на нівелювання поточних загроз, а як цілісна, структурована підсистема, що органічно інтегрована в загальний контур корпоративного управління підприємством індустрії гостинності. Така інтеграція забезпечує безперервність бізнес-процесів та формує стратегічну результативність суб'єкта господарювання. Як складне системне утворення, антикризовий менеджмент володіє вираженою внутрішньою логікою побудови та стійкою трикомпонентною структурою взаємопов'язаних елементів (рис. 1.3):

1. Суб'єкт управління представлений колегіальними або лінійними органами прийняття рішень – вищим керівництвом підприємства, спеціалізованими антикризовими комітетами, ризик-менеджерами або залученими зовнішніми науковцями й консультантами. Їхньою ключовою

функцією є ідентифікація «слабких сигналів» кризових явищ, стратегічне цілепокладання, акумуляція необхідних ресурсів та координація дій у межах ліквідації дестабілізаційних наслідків.



Рис. 1.3. Системна модель антикризового управління підприємством

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел [123; *144*; *163*; *171].*

2. Об'єкт управління охоплює весь комплекс внутрішнього потенціалу підприємства, що піддається кризовому впливу та потребує трансформації. Сюди належать фінансово-економічна діяльність (ліквідність, структура капіталу), кадровий потенціал (HRM-складова, збереження ключових компетенцій), матеріально-технічні ресурси, репутаційний капітал, а також операційні бізнес-процеси (диверсифікація послуг, ланцюги постачання).

3. Механізм зв'язку виступає динамічною сполучною ланкою між суб'єктом та об'єктом управління. Він являє собою сукупність науково обґрунтованих методів експрес- та фундаментальної діагностики (моніторинг фінансових індикаторів, SWOT- та PEST-аналіз), інструментів розробки та прийняття альтернативних управлінських рішень, а також жорстких систем моніторингу й контролю за їхньою імплементацією.

Ефективність функціонування згаданої вище тріади («суб'єкт – механізм – об'єкт») безпосередньо залежить від швидкості проходження інформаційних потоків та гнучкості зворотного зв'язку, що дозволяє підприємству індустрії гостинності не просто адаптуватися до кризових умов, а й реалізувати внутрішній потенціал розвитку за ланцюгом «опція – видозміна – повноцінне перепрофілювання».

Варто зазначити, що теоретико-методологічне обґрунтування побудови антикризового менеджменту вимагає відмови від спрощеного, реактивного сприйняття управлінських дій як набору ситуативних інструментів. У координатах сучасного нелінійного ринкового середовища життєздатність суб’єкта господарювання детермінується його здатністю сформувати гнучкий і водночас стійкий внутрішню основу управління. Саме тому в межах системного підходу антикризовий менеджмент досліджується як іманентний, інтегрований контур загальної системи корпоративного управління, що володіє власними специфічними властивостями, внутрішньою логікою конструювання та закономірностями функціонування.

Ефективність функціонування цієї системи безпосередньо залежить від синергетичного ефекту, який виникає внаслідок взаємодії її базових системних характеристик. Орієнтація на системність дозволяє підприємствам індустрії гостинності не лише локалізувати зовнішні дестабілізаційні чинники, а й трансформувати деструктивний потенціал кризи у вектор стратегічного оновлення та реконфігурації бізнес-моделі. Для глибшого розуміння внутрішньої природи та функціональних можливостей зазначеного феномену в таблиці нижче систематизовано та деталізовано ключові системні критерії

антикризового менеджменту, механізми їхнього оперування та кінцеву стратегічну спрямованість (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Концептуальна схема взаємозв'язку елементів системи антикризового управління

Системний критерій	Внутрішня побудова та механізм дії	Стратегічний вектор та кінцевий ефект
Наскрізна взаємозв'язаність функцій	Комплексна інтеграція функцій, а саме поєднання превентивного аудиту, моделювання ризиків, мотиваційних стимулів та комплаєнс-контролю в єдину, нерозривну систему управління.	Консолідація потенціалу, тобто мобілізація всіх прихованих ресурсів підприємства для захисту ринкових позицій та швидкого відновлення стійкості
Динамічна адаптивність системи	Гнучка реконфігурація системи через оперативну перебудову управлінських процесів залежно від масштабу кризи – від перших слабких сигналів до відкритих системних збоїв.	Швидкість протидії на основі максимального скорочення часу реакції на загрозу та блокування неконтрольованого розростання та поширення руйнівних процесів у бізнес-моделі.
Регуляторний зворотний зв'язок	Замкнений моніторинговий контур, а саме безперервне відстеження відхилень після впровадження антикризових заходів, де дані про проміжні результати миттєво корегують подальші кроки.	Керована саморегуляція через запуск механізмів адаптації рішень у режимі реального часу на основі фактичного відгуку підприємства на управлінські дії.

Джерело: сформовано автором на основі [99; 106; 108].

Специфіка діяльності підприємств індустрії гостинності, а саме невіддільність від джерела, нематеріальний характер, неможливість збереження та значний відсоток витрат вимагає специфічних антикризових інструментів. Так в умовах сьогодення стратегічною метою антикризового менеджменту підприємств індустрії гостинності є збереження фінансової стійкості,

підтримання конкурентних позицій в умовах малопрогнозованого зовнішнього середовища та забезпечення їх довгострокової життєздатності. Реалізація цієї мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань (рис.1.4.).



Рис. 1.4. Етапи комплексного дослідження кризових процесів на підприємствах HoReCa

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел [111; *119*; *133*; *157].*

Варто зауважити, що зазначені завдання, подані на рис. 1.4., не є ізольованими одне від одного: діагностична функція логічно передує стратегічній, а мобілізація ресурсів слугує передумовою відновлення фінансової стійкості. Таким чином, антикризовий менеджмент доцільно розглядати як цілісний управлінський цикл, а не сукупність розрізнених заходів.

Залежно від фази розвитку кризового процесу, на якій застосовуються управлінські впливи, у науковій літературі виокремлюють два принципово відмінні, проте функціонально взаємодоповнювальні типи антикризового менеджменту – превентивний (запобіжний) та реактивний (відновлювальний).

Превентивний антикризовий менеджмент реалізується на етапі, коли явних симптомів кризи ще не спостерігається, однак у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства вже накопичуються передумови для її потенційного виникнення. Ключове призначення превентивного управління - недопущення переходу підприємства в кризовий стан або, принаймні, суттєве пом'якшення його можливих наслідків. До основного інструментарію превентивного менеджменту належать:

– система раннього попередження та реагування, орієнтована на моніторинг «слабких сигналів» ринкового середовища;

– стратегічне планування, побудоване на засадах сценарного аналізу ймовірних загроз і альтернативних траєкторій розвитку;

– диверсифікація діяльності підприємства (наприклад, розширення переліку готельних чи ресторанних послуг, освоєння нових сегментів ринку або географічних напрямів);

– формування фінансових резервів та застосування механізмів страхування ризиків;

– проведення регулярного аудиту бізнес-процесів, а також системне навчання персоналу діям в умовах невизначеності.

Реактивний антикризовий менеджмент, на відміну від превентивного, застосовується вже за умови фактичного прояву кризових явищ, коли їхній негативний вплив на діяльність підприємства стає очевидним. Основна мета

реактивного управління полягає в локалізації кризи, мінімізації завданих нею збитків та якнайшвидшому відновленні стабільного функціонування суб'єкта господарювання. До типового інструментарію реактивного менеджменту відносять:

– оперативну реструктуризацію витратної частини, а саме оптимізацію штатної чисельності, перегляд умов договорів із постачальниками;

– фінансову санацію підприємства, зокрема залучення додаткових джерел фінансування та реструктуризацію наявної заборгованості;

– реалізацію антикризових комунікаційних стратегій, спрямованих на споживачів, ділових партнерів та персонал;

– перегляд асортиментної та цінової політики відповідно до зміненої структури й обсягу попиту;

– у найбільш критичних випадках – ініціювання процедур, пов'язаних із банкрутством або ліквідацією підприємства.

Принципово важливим є те, що ефективна система антикризового менеджменту не протиставляє превентивний і реактивний підходи як альтернативні, а розглядає їх у нерозривній єдності: превентивне управління знижує ймовірність виникнення глибокої, системної кризи, тоді як реактивне – забезпечує здатність підприємства «пережити» кризову ситуацію з мінімальними втратами в тому разі, якщо превентивні заходи виявилися недостатніми або запізнілими.

Узагальнену порівняльну характеристику двох розглянутих підходів наведено в таблиці 1.3.

Функціональні особливості підприємств готельного, ресторанного та туристичного бізнесу суттєво впливають на характер реалізації управлінських функцій антикризового менеджменту, зумовлюючи низку галузевих особливостей.

По-перше, підприємствам індустрії гостинності властива підвищена чутливість до сезонних коливань та інших зовнішніх факторів, що впливають на динаміку попиту. Нерівномірність завантаження готелів, ресторанів і

туристичних операторів протягом року об'єктивно вимагає постійного превентивного моніторингу ключових операційних показників – насамперед рівня заповнюваності номерного фонду, середнього чека та індексу дохідності на наявний номер.

Таблиця 1.3.

Компаративний аналіз реактивної та превентивної моделей антикризового управління

Критерій порівняння	Превентивний менеджмент	Реактивний менеджмент
Момент застосування	До настання кризи	Під час або після настання кризи
Основна мета	Запобігання виникненню кризи	Подолання наслідків уже наявної кризи
Часовий горизонт	Довгостроковий, стратегічний	Короткостроковий, оперативний
Ключові інструменти	Моніторинг, раннє попередження, диверсифікація, резервування ресурсів	Реструктуризація, фінансова санація, антикризові комунікації
Рівень витрат	Помірний, розподілений у часі	Високий, концентрований у стислі терміни
Ризик для репутації підприємства	Відносно низький	Підвищений
Управлінська орієнтація	На реалізацію можливостей	На нейтралізацію загроз

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел [153; *155*; *158*; *171].*

По-друге, специфіка готельно-ресторанної послуги полягає в її нематеріальному характері та нерозривному зв'язку з процесом безпосереднього споживання. Це означає, що якість обслуговування, на відміну від матеріального товару, принципово не підлягає «виправленню заднім числом»: будь-яке порушення стандартів сервісу миттєво позначається на сприйнятті підприємства споживачем, що суттєво підвищує значущість превентивної функції контролю якості.

По-третє, галузь характеризується високою трудомісткістю бізнес-процесів та значною часткою персоналу, задіяного в безпосередній взаємодії зі споживачем. Унаслідок цього криза в готельно-ресторанному бізнесі часто має не лише суто фінансовий, а й виражений кадровий вимір - підвищену плинність кадрів та дефіцит кваліфікованого персоналу, що зумовлює необхідність формування окремої антикризової кадрової політики як самостійного напряму управлінської діяльності.

По-четверте, суттєвого значення набуває висока залежність результатів діяльності підприємства від його репутації та відгуків споживачів. В умовах цифровізації негативний досвід обслуговування здатний блискавично поширюватися через онлайн-платформи бронювання та соціальні мережі, що підвищує роль реактивної функції антикризових комунікацій, спрямованих на оперативну нейтралізацію репутаційних загроз.

Нарешті, істотним обмежувальним чинником є висока капіталомісткість підприємств індустрії гостинності та значна частка умовно-постійних витрат, пов'язаних з утриманням будівель, обладнання й оплатою комунальних послуг. Ця структурна особливість суттєво звужує можливості підприємства щодо оперативного скорочення витрат у кризовий період, що, своєю чергою, підвищує стратегічну роль превентивного фінансового резервування як інструменту забезпечення фінансової стійкості.

В економічній науці та практиці антикризового менеджменту гостинності сформувалися такі чотири базові концептуальні підходи (рис. 1.5).

Розуміння сучасних механізмів подолання криз в індустрії гостинності потребує ретельного еволюційного аналізу. Протягом останніх десятиліть теоретичні погляди на природу та інструментарій антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності зазнали суттєвої трансформації під впливом глобальних економічних та безпекових викликів. Для систематизації наукового доробку провідних дослідників та відстеження еволюції управлінської думки від оперативного антикризового регулювання до концепції стратегічної життєздатності, сформовано додаток В.

Диференціація розглянутої періодизації розвитку антикризової парадигми менеджменту виходить далеко за межі історичного формування, охоплюючи базову філософію функціонування, структурну побудову внутрішніх процесів та цільові пріоритети.



Рис. 1.5. Класифікація концептуальних підходів антикризового управління підприємствами індустрії гостинності

Джерело: систематизовано автором на основі [173; 188; 220; 223].

Детальна сепарація цих моделей за визначальними параметрами менеджменту є передумовою для усвідомлення їхньої сутності. Такий аналіз означає, як саме еволюція наукових поглядів віддзеркалюється в практичних стереотипах поведінки суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу під впливом ринкової дестабілізації.

Задля впорядкування виявлених розбіжностей та з'ясування прикладного потенціалу кожної управлінської парадигми розроблено таблицю 1.4.

Таблиця 1.4.

Диференціація характеристик концептуальних підходів

Критерій порівняння	**Реактивний підхід**	**Превентивний підхід**	**Резильєнтний підхід**
	Характер дії		
	Реакція на факт настання деструкції.	Випередження та усунення причин загрози.	Постійна готовність до змін, гнучка трансформація.
	Внутрішня організація		
	Скорочення штату, консервація потужностей, закриття нерентабельних точок.	Створення спеціальних антикризових комітетів, розробка сценаріїв «А», «Б», «В».	Крос-функціональні команди, відсутність жорсткої бюрократії, висока лабільність процесів.
	Механізм оперування		
	Жорсткий комплаєнс-контроль, централізація рішень у руках топ-менеджменту.	Наскрізне поєднання превентивного аудиту ризиків та прогностичного моделювання.	Безперервний замкнений контур моніторингу та швидке тестування нових ніш.
	Кінцевий ефект		
	Короткострокова стабілізація фінансів.	Мінімізація часового розриву реакції на кризу, збереження частки ринку.	Запуск механізмів саморегуляції, довгострокова життєздатність та адаптивність бізнес-моделі.

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел [47; 51; 55; 69].

Огляд наукового доробку сучасних дослідників дає змогу окреслити три ключові вектори, довкола яких формується сучасне розуміння антикризового управління підприємствами:

1. Скорочення швидкості реакції управлінської системи. Специфіка продукту підприємств індустрії гостинності полягає в нездатності до його накопичення чи зберігання, тобто ненадана сьогодні послуга є безповоротно втраченим доходом, а не відкладеним на майбутнє резервом. Саме тому оперативність ухвалення управлінських рішень – насамперед у сфері динамічного ціноутворення та управління дохідністю – набуває критичного значення в моменти різкого спаду попиту. Швидкість реагування тут прямо конвертується у фінансовий результат: чим коротший часовий проміжок між появою кризового сигналу та коригуванням цінової й продуктової політики, тим менші сукупні втрати підприємства.

2. Синергетична цілісність управлінських рішень. Антикризові заходи не можуть розглядатися як точкові й ізольовані дії окремого відділу. Маркетингові інструменти, такі як знижки, пакетні пропозиції, програми лояльності, повинні бути узгоджені з операційною діяльністю та фінансовим менеджментом. Відсутність такої координації провокує так званий каскадний ефект – коли, як приклад, агресивне зниження цін приваблює додатковий потік гостей, проте операційні підрозділи виявляються не готовими забезпечити відповідний рівень сервісу, що зрештою призводить до падіння рентабельності та репутаційних втрат замість очікуваного оздоровлення бізнесу.

3. Репозиціонування та функціональна гнучкість продукту. У періоди глибоких системних криз найбільш стійкими виявляються ті суб'єкти індустрії гостинності, які здатні швидко адаптувати приватний фізичний та функціональний простір під нові запити ринку. Показовими прикладами є перепрофілювання готельних номерів на коворкінг-простори в період пандемії COVID-19, а також, в українських реаліях, створення бомбосховищ, обігрівальних пунктів та хабів з автономними джерелами живлення в умовах

енергетичної кризи, спричиненої війною. Такі кроки не лише дозволяють зберегти частину доходу, а й формують додаткову соціальну та репутаційну цінність бренду.

Варто наголосити, що проведений аналіз засвідчує стійку тенденцію до відходу індустрії гостинності від класичної реактивної моделі управління кризами. Традиційні статичні плани ліквідації наслідків кризових ситуацій, розраховані на подолання одиничної, чітко ідентифікованої загрози, дедалі частіше виявляються неспроможними встигати за динамікою так званих каскадних криз – одночасного поєднання пандемічних, інфляційних, енергетичних та безпекових викликів, кожен з яких здатний посилювати негативний вплив інших. У відповідь на це формується нова управлінська парадигма – резильєнтно-трансформаційний підхід, який ґрунтується на таких взаємопов'язаних складових:

– цифровізації бізнес-процесів, що забезпечує оперативний моніторинг ринкової кон'юнктури та автоматизацію ухвалення рішень;

– гнучких, здебільшого горизонтальних організаційних структурах, здатних швидко перерозподіляти повноваження та ресурси між підрозділами;

– адаптивності бізнес-моделі в цілому – здатності підприємств індустрії гостинності до миттєвого, часто випереджувального переформатування продуктової пропозиції відповідно до змінюваних запитів ринку в режимі реального часу.

Таким чином, антикризова стійкість сучасного готельно-ресторанного підприємства визначається не наявністю формального плану дій на випадок конкретної загрози, а вбудованою в саму організаційну структуру здатністю до безперервної адаптації та трансформації.

В загальному розумінні, системна природа антикризового менеджменту детермінується сукупністю його фундаментальних властивостей: інституційною цілісністю (синергетичною узгодженістю елементів діагностики, планування, мотивації та контролю заради збереження життєздатності суб'єкта господарювання), високою адаптивною динамічністю щодо еволюції фаз

кризового процесу, функціональною рефлексивністю та суворою субординаційною ієрархічністю, яка охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні реагування. З огляду на це, даний вид менеджменту саме на підприємства готельно-ресторанного бізнесу визначається як цілісний комплекс управлінських інтервенцій, спрямованих на превентивну ідентифікацію, локалізацію та нейтралізацію деструктивних чинників, а також на конверсію кризового стану в імпульс якісного їх розвитку.

Функціональний базис цієї системи має в основі двокомпонентну матрицю, яка інтегрує загальні методи класичного адміністрування та специфічний антикризовий інструментарій. Загальний блок охоплює розробку стратегій оздоровлення, структуризацію повноважень антикризової команди, опір реформам та підсумковий моніторинг відхилень. У свою чергу, специфічний функціонал фокусується на ранній діагностиці симптоматики кризи через систему індикаторів, профілактичному запобіганні загрозам, оперативній стабілізації для усунення негативних трендів, санаційній реабілітації фінансово-господарського стану та інноваційно-адаптивній реорганізації бізнес-моделі для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

В цілому, загальну систему антикризового менеджменту підприємств індустрії гостинності можна представити (рис. 1.6.). як комплексну та багаторівневу конструкцію, що вимагає для своєї практичної реалізації надійних методичних підходів та концептуальних моделей. З огляду на високу динамічність та специфіку сприйняття екзогенних і ендогенних шоків суб’єктами сфери гостинності, особливої актуальності набуває систематизація фазових моделей антикризового реагування. Яскравим прикладом концептуалізації зазначеного двокомпонентного функціоналу є модель антикризового управління Білла Фолкнера (додаток Г) [152], яка деталізує еволюційну динаміку кризового процесу та адаптує загально управлінські та інструментальні функції до конкретних стадій розгортання кризових явищ. Дана модель опублікована у 2001 році у праці «Towards a framework for tourism disaster management», є визнаною класикою в індустрії туризму та гостинності [152].

Б. Фолкнер першим системно адаптував загальну теорію катастроф і теорію хаосу до специфіки сервісної економіки. В основі його підходу лежить розуміння того, що криза в гостинності – це не одномоментний спалах, а динамічний процес, що розвивається за певними фазами.

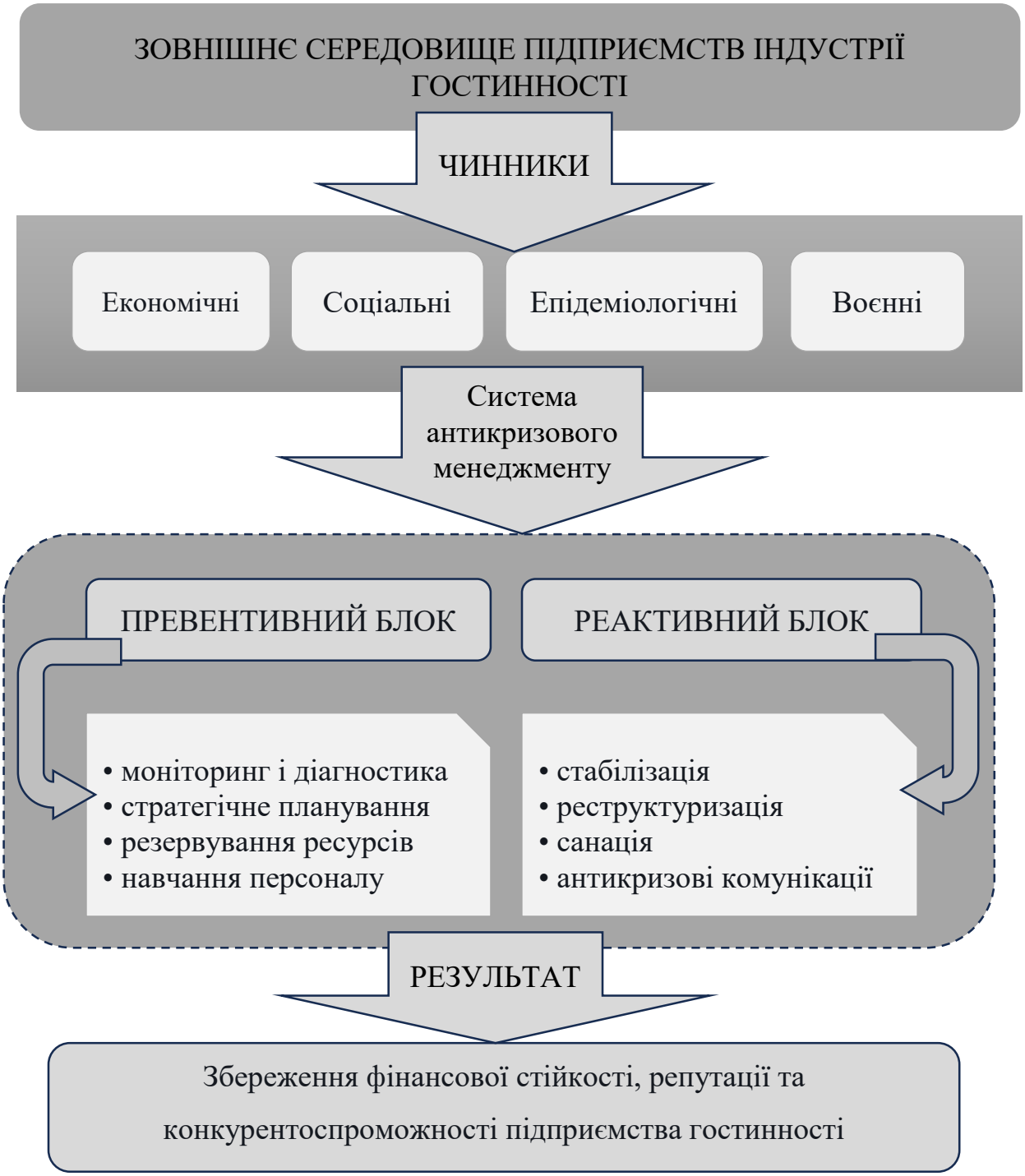


Рис. 1.6. Системоутворюючі елементи та механізми антикризового менеджменту в сфері гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [13; 37; 88; 100].

Концептуальна цінність шестифазної моделі антикризового менеджменту Б. Фолкнера полягає у нівелюванні хибної парадигми щодо принципової неможливості превентивної підготовки до екзогенних та ендогенних шоків у сфері гостинності [152]. Доведено, що хоча безпосередній деструктивний тригер (продромальна фаза / фаза виклику) зазвичай має спонтанний характер і важко піддається операційному контролю, тривалість та деструктивність подальшої хронічної фази кризового перебігу на 80% обумовлені якістю та повнотою розроблених превентивних заходів, реалізованих менеджментом на докризовій фазі.

Фундаментальний висновок Б. Фолкнера полягає у трактуванні кризи не лише як фатального деструктивного чинника, а перш за все як потужного інструменту еволюційної трансформації та реорганізації бізнес-систем [152]. Підприємства індустрії гостинності, які послідовно та інституційно пройшли всі шість фаз антикризового циклу, трансформуються в адаптивні, високоеластичні системи, здатні ефективно функціонувати в умовах підвищеної макроекономічної турбулентності та геополітичної нестабільності.

У сучасному вітчизняному науковому дискурсі вивчення трансформації та адаптації суб'єктів готельно-ресторанного й туристичного бізнесу посідає чільне місце. Українські науковці змушені концептуалізувати та систематизувати безпрецедентні виклики, з якими раніше не стикалася жодна сервісна економіка світу. Системна криза, зумовлена повномасштабними військовими діями, руйнуванням критичної інфраструктури, енергетичним дефіцитом, кадровим деструктом та масовими міграційними процесами, продемонструвала обмежену придатність класичних західних концепцій (зокрема й базової моделі Б. Фолкнера) без їхньої глибокої адаптації до умов надкритичного середовища [152].

Зазначене зумовлює необхідність модифікації наявного методологічного інструментарію та формування новітніх вітчизняних моделей антикризового управління, здатних враховувати синергетичний ефект множинних катастрофічних чинників.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження визначено, що антикризовий менеджмент підприємств індустрії гостинності доцільно розглядати як цілісну, динамічну та багаторівневу систему управлінських інтервенцій. Вона інтегрує як базисні функції класичного адміністрування, так і специфічний інструментарій, а саме діагностичну, превентивну, стабілізаційну, санаційну та інноваційно-адаптивну функції, спрямовані на забезпечення системної життєздатності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Ефективність функціонування зазначеної системи забезпечується за рахунок оптимального поєднання превентивного та реактивного підходів. Так превентивний підхід дозволяє мінімізувати ймовірність виникнення деструктивних явищ шляхом безперервного моніторингу слабких сигналів загрози та вчасної адаптації бізнес-моделі. Побудова дієвої системи антикризового управління на підприємствах готельного, ресторанного та туристичного бізнесу є неможливою без урахування їхньої і галузевої специфіки. Зокрема, такі чинники, як висока чутливість до сезонних коливань попиту, нематеріальний характер та незбережуваність послуг, суттєва залежність від суб'єктивного сприйняття споживачів і значна частка ручної праці, вимагають формування особливих механізмів мінімізації ризиків. Отримані теоретико-методологічні результати слугують підґрунтям для подальшої розробки прикладних інструментів оцінки кризостійкості та формулювання практичних рекомендацій щодо подолання викликів на підприємствах індустрії гостинності.

1.3. Методичний інструментарій діагностики та моніторингу фінансово-економічної кризи на підприємствах готельно-ресторанного господарства

З огляду на важкі загальноекономічні умови сучасного етапу розвитку України, викликані наслідками воєнних дій, політичною нестабільністю, світовою фінансово-економічною кризою та поширенням пандемії COVID-19,

значна частина вітчизняних підприємств індустрії гостинності стикається із серйозними проблемами у процесі функціонування.

Зазначені чинники діють кумулятивно, посилюючи один одного: воєнний стан спричиняє руйнування виробничих потужностей, розрив логістичних ланцюгів та відтік трудових ресурсів, тоді як макроекономічна нестабільність і посткризові наслідки пандемії обмежують доступ підприємств до фінансових ресурсів і знижують купівельну спроможність населення. У таких умовах питання своєчасної та об'єктивної діагностики кризового стану набуває особливої актуальності, оскільки саме на етапі раннього виявлення негативних тенденцій можливо застосувати превентивні управлінські заходи з мінімальними витратами ресурсів.

Дослідження свідчать про системне порушення платоспроможності підприємств індустрії гостинності, стійке зростання загрози банкрутства та поступову деструкцію їхніх функціональних підсистем – фінансової, виробничої, кадрової та маркетингової. Це актуалізує потребу в розробленні комплексних методичних підходів, здатних не лише констатувати факт кризи, а й діагностувати її на ранніх, латентних стадіях розвитку.

Якісна і вчасно проведена діагностика кризового стану допомагає попередити та максимально захистити підприємство від негативних наслідків, забезпечуючи керівництву необхідний часовий резерв для розроблення й реалізації антикризової стратегії.

Сучасна модель управління підприємством має бути придатною як для попереднього виявлення загроз, так і для формування ефективних заходів реагування, адаптованих до конкретного рівня та типу кризи.

Питання діагностики й розроблення систем раннього попередження криз висвітлено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Варто виокремити наукові дослідження зарубіжних вчених. Так. С. Арлу розглядав кризу як «різкий негативний перелом, тяжкий перехідний стан, гострі проблеми, що створюють складне становище для системи» [131]. Л. Бартон визначав кризу як «широкомасштабну непередбачену подію, яка веде до потенційно негативних

результатів і може завдати серйозної шкоди всій організації – персоналу, продукції, фінансам і репутації» [134]. С. Кім трактував кризу як «раптову й різку зміну висхідної тенденції на ту, що йде в низ» [172].

Л. Лігоненко описувала кризу як «значне й тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції; антикризове управління трактувала як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану» [53].

Л. Кравчук визначала антикризове управління як «управління, у якому передбачено попередження будь якої кризи, аналіз її складових, заходи зі зниження негативних наслідків та використання її факторів для подальшого розвитку» [47].

Л. Ситник визначала антикризове управління як «здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи та координувати діяльність працівників щодо її передбачення» [98].

В. Василенко в свою чергу розглядав управління в кризовій ситуації як «процес роботи під тиском обставин, що дозволяє керівникам аналізувати, планувати й приймати швидкі раціональні рішення з невідкладних проблем» [22].

Варто відзначити ще українського дослідника О. Мельниченко**.** Він трактував антикризове управління як «систему, спрямовану насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства із зовнішнім або внутрішнім середовищем з метою запобігання кризовим явищам» [71; 72].

О. Терещенко дослідник методів фінансової діагностики банкрутства; за його підходом, «діагностика банкрутства – це система цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення кризового стану підприємства, що спричиняє загрозу банкрутства, для чого в межах загального аналізу виокремлюється особлива група об'єктів спостереження, які формують «кризове поле» [103; 104].

Такий вузькогалузевий підхід, попри його аналітичну глибину в межах окремої підсистеми, не дає змоги сформувати цілісну картину кризового стану підприємств індустрії гостинності, оскільки кризові явища зазвичай мають синергетичну природу: погіршення показників в одній підсистемі (наприклад, втрата частки ринку в маркетинговій сфері) неминуче позначається на інших підсистемах (зниженні виручки, а отже, і фінансової стійкості, скороченні виробництва, вивільненні персоналу).

Це обумовлює необхідність розроблення механізмів підвищення ефективності управління в готельно-ресторанному господарстві [14] та інтегрованого методичного інструментарію, який об'єднував би розрізнені напрацювання в єдину систему діагностики.

Систематизувавши наукові джерела та спираючись на положення збалансованої системи показників, яка традиційно передбачає оцінювання діяльності підприємства за чотирма перспективами (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), в роботі було запропоновано адаптувати цю логіку до завдань антикризової діагностики та виокремити чотири фундаментальні складові фінансово-економічної кризової ситуації за сферами їх виникнення (рис. 1.7.).

Принципове методологічне уточнення полягає в розмежуванні понять «кризовий стан» і «кризова ситуація»: кризовий стан охоплює загальну систему «підприємства» як цілісний об'єкт управління, тоді як кризові ситуації локалізуються у вказаних вище підсистемах і є, по суті, структурними елементами (проявами) загального кризового стану.

Таке розмежування має не лише термінологічне, а й прикладне значення, оскільки дає змогу визначити не лише факт наявності кризи, а й її переважну локалізацію, що безпосередньо впливає на вибір інструментів антикризового реагування. Це дозволяє здійснювати адресний вплив на проблемні зони без витрачання ресурсів на трансформацію всієї системи. У результаті управлінський апарат отримує дієвий інструмент для оперативного попередження деструктивних тенденцій.



Рис. 1.7. Класифікація складових кризового стану підприємств індустрії гостинності за функціональними підсистемами

Джерело: сформовано автором на основі [7; 10; 13; 23; 108].

Процес методики дослідження та діагностування кризового стану підприємства індустрії гостинності реалізується в кілька послідовних, логічно пов'язаних етапів (рис. 1.8.).

На першому етапі здійснюється відбір показників-індикаторів, які найповніше відображають стан кожної з чотирьох підсистем підприємства індустрії гостинності. Індикатори відбираються за такими принципами:

– інформаційної доступності (можливість отримання даних з офіційної звітності підприємства без залучення додаткових витратних процедур);

– репрезентативності (здатність показника адекватно відображати стан відповідної підсистеми);

– достовірності (об'єктивність вихідних даних та можливість їх перевірити).

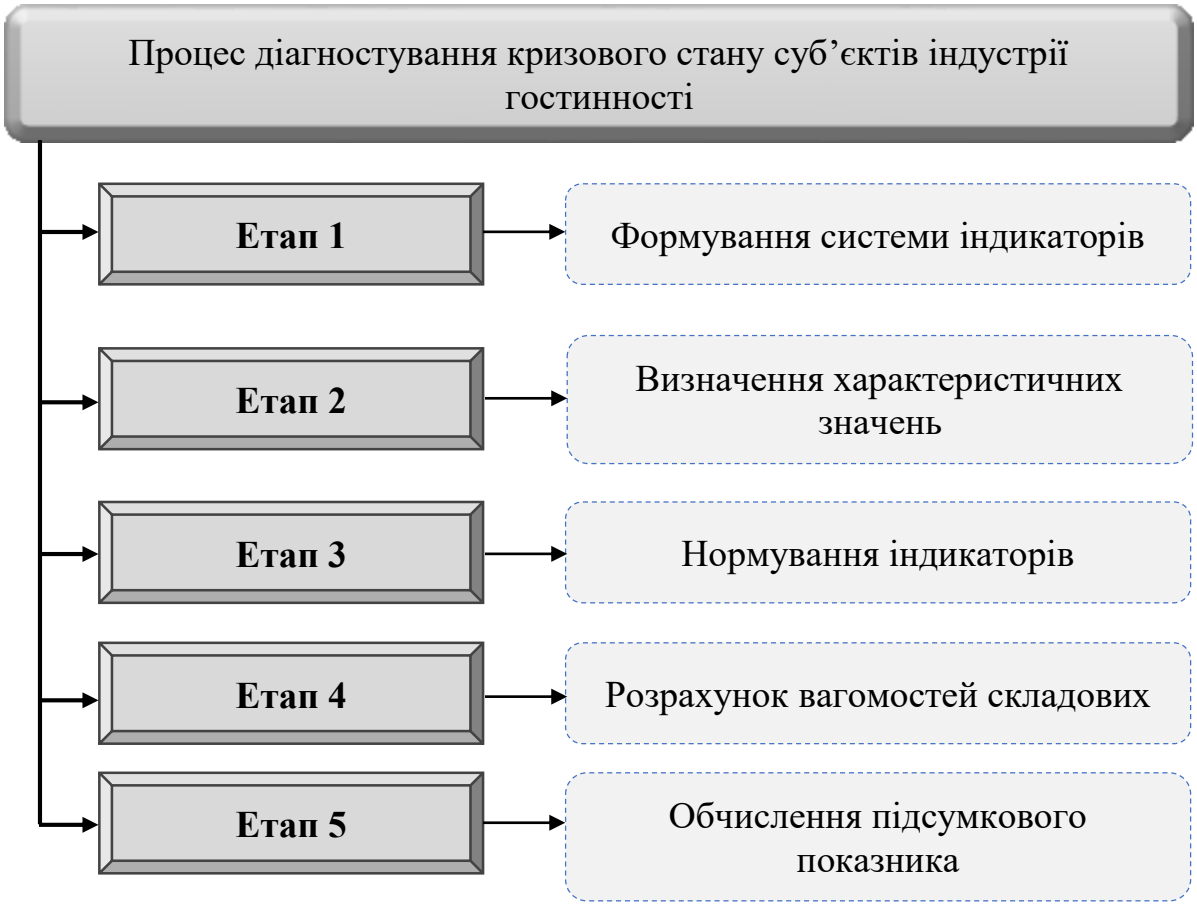


Рис. 1.8. Структурно-логічна схема процесу діагностування кризового стану суб'єктів індустрії гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [128; 130; 134].

За результатами відбору сформовано чотири блоки індикаторів (рис.1.9.).

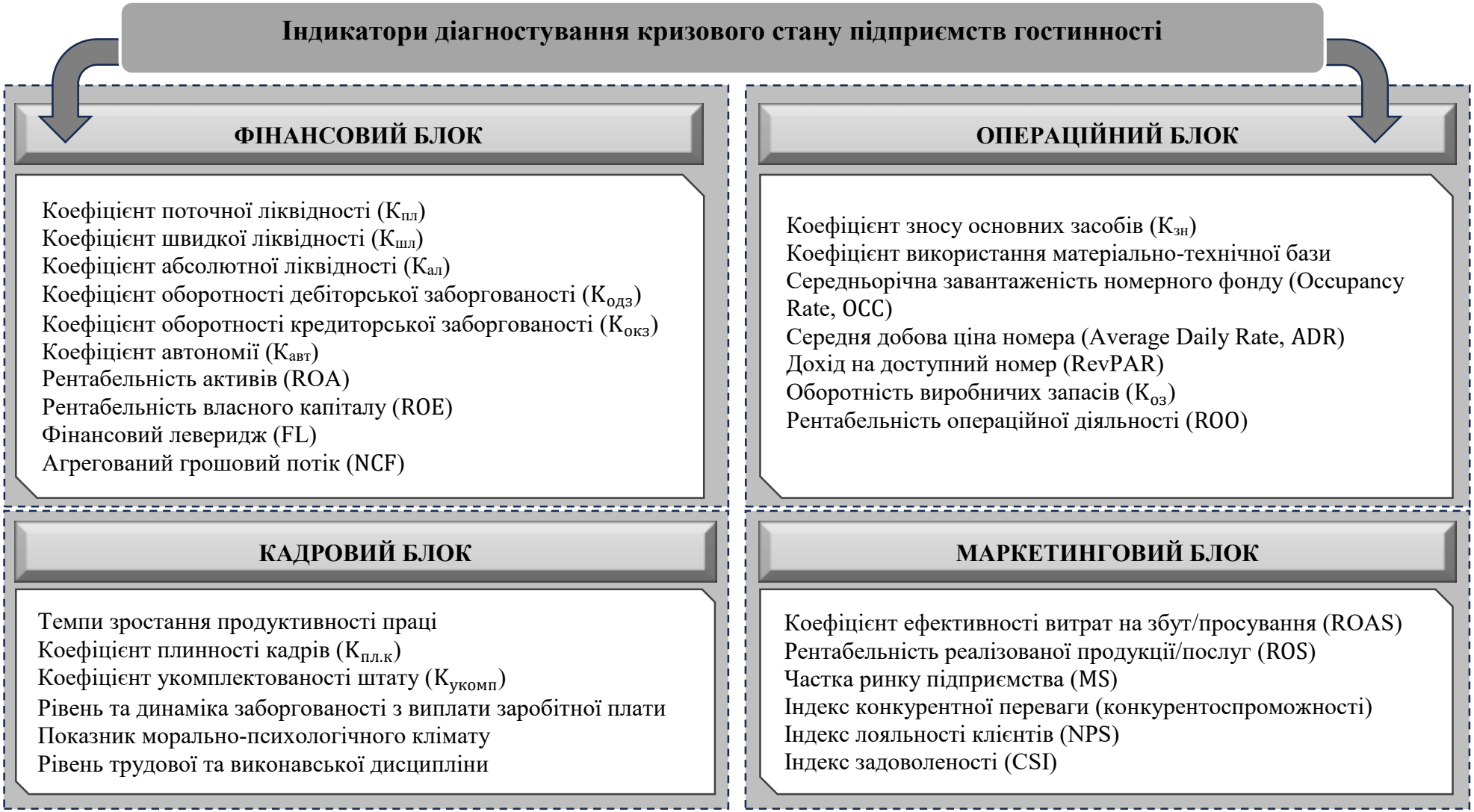


Рис. 1.9. Блок-схема вибору та групування індикаторів діагностування кризового стану підприємств гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [64; 137; 143].

Фінансовий блок індикаторів формується сукупністю показників, що уможливлюють комплексну оцінку фінансового стану підприємства за трьома основними напрямами. По-перше, це коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, які у своїй сукупності дають змогу диференційовано оцінити здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів різного ступеня ліквідності – від найбільш ліквідних грошових коштів до менш мобільних запасів. По-друге, до цього блоку включено показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, які відображають якість і ефективність організації розрахункових відносин підприємства з контрагентами, а також опосередковано характеризують стан його платіжної дисципліни. По-третє, важливе аналітичне навантаження несе коефіцієнт автономії, що вказує на частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування та, відповідно, на ступінь незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Доповнюють блок рентабельність активів, яка виступає узагальнюючим індикатором ефективності використання майна підприємства незалежно від джерел його формування, а також фінансовий левериджс, що характеризує співвідношення позикового та власного капіталу і, відповідно, рівень фінансового ризику, притаманного обраній підприємством структурі капіталу.

Операційний блок індикаторів орієнтований на оцінку технічного та ресурсного забезпечення основної діяльності підприємства індустрії гостинності. Провідну роль у цьому блоці відіграє коефіцієнт зносу основних засобів, який сигналізує про фактичний технічний стан матеріально-технічної бази підприємства та об'єктивну потребу в її оновленні чи модернізації. Показник використання техніки характеризує повноту залучення наявних виробничих потужностей до господарського обороту, а оборотність запасів виступає індикатором ефективності управління матеріальними ресурсами, відображаючи швидкість їх перетворення на готову продукцію чи послуги. Завершує блок рентабельність виробництва, яка узагальнено відображає ефективність здійснення основної операційної діяльності підприємства.

Кадровий блок індикаторів охоплює показники, що характеризують стан і динаміку трудового потенціалу підприємства. Темпи зростання продуктивності праці відображають ефективність використання трудових ресурсів у часовій динаміці, тоді як плинність кадрів слугує індикатором стабільності трудового колективу та опосередковано – рівня задоволеності персоналу умовами праці [16]. Укомплектованість штату характеризує відповідність фактичної чисельності працівників штатному розпису, а рівень заборгованості із заробітної плати становить один із найчутливіших і водночас найбільш ранніх сигналів фінансового неблагополуччя підприємства, оскільки затримки виплат зазвичай виникають задовго до настання формальних ознак неплатоспроможності. Важливими, хоча й переважно якісними, складовими цього блоку є морально-психологічний клімат у колективі, що відображає рівень міжособистісної взаємодії та згуртованості працівників, а також трудова дисципліна як індикатор дотримання встановлених норм і правил трудового розпорядку.

Маркетинговий блок індикаторів дає змогу оцінити конкурентні позиції підприємства індустрії гостинності на ринку послуг та ефективність його діяльності. Ефективність витрат на збут характеризує співвідношення понесених витрат на реалізацію продукції та отриманих від неї результатів, тоді як рентабельність реалізованої продукції відображає прибутковість основної діяльності підприємства в розрізі окремих товарних груп чи послуг. Частка ринку підприємства виступає узагальнюючим індикатором його конкурентних позицій у відповідному сегменті сфери послуг, а рівень конкурентної переваги порівняно з основними суперниками галузі дає змогу визначити відносну позицію підприємства щодо ключових гравців ринку та своєчасно виявити тенденції до її втрати.

Етап 2. Визначення порогових значень індикаторів. На цьому етапі для кожного відібраного індикатора формується нормативна база порівняння, а саме:

– встановлюються межі оптимальних, неоптимальних, передкризових та критичних значень з урахуванням галузевої специфіки та середньогалузевих медіан;

– здійснюється класифікація індикаторів на стимулятори (зростання значення свідчить про покращення стану) та дестимулятори (зростання значення свідчить о поглибленні кризи).

Етап 3. Нормування індикаторів. Оскільки відібрані показники мають різну одиницю виміру та економічний зміст, на третьому етапі здійснюється їх нормування – приведення показників із різною розмірністю до єдиного інтервалу (0; 1) відповідно до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства. Наближення нормованого значення до 1 свідчить про високий рівень кризи за відповідним показником, тоді як наближення до 0 – про сприятливий, безкризовий стан.

Етап 4. Визначення коефіцієнтів значущості компонентів. Оскільки чотири виокремлені підсистеми (фінансова, операційна, кадрова, маркетингова) мають нерівнозначний вплив на загальний кризовий стан підприємства, на четвертому етапі здійснюється визначення їхніх вагових коефіцієнтів. Для цього доцільно застосовувати метод аналізу ієрархій Т. Сааті (Analytic Hierarchy Process), що передбачає побудову матриці попарних порівнянь складових за їхньою відносною значущістю з подальшою перевіркою узгодженості експертних суджень через розрахунок індексу узгодженості [138]. Даний метод аналізу ієрархій (MAI) – це математично обґрунтована системна методологія структуризації та розв'язання складних багатокритеріальних задач прийняття рішень, розроблена американським математиком Томасом Л. Сааті у 1970-х роках. Основна мета методу полягає у формалізації суб'єктивних експертних суджень про відносну важливість (або пріоритетність) досліджуваних чинників, критеріїв чи альтернатив, із подальшим зведенням їх у цілісний інтегральний показник. За результатами застосування методу аналізу ієрархій Т. Сааті на основі побудови та обробки матриці попарних порівнянь для чотирьох функціональних підсистем підприємства індустрії гостинності, можна отримати такі нормалізовані значення вагових коефіцієнтів (рис. 1.10.):

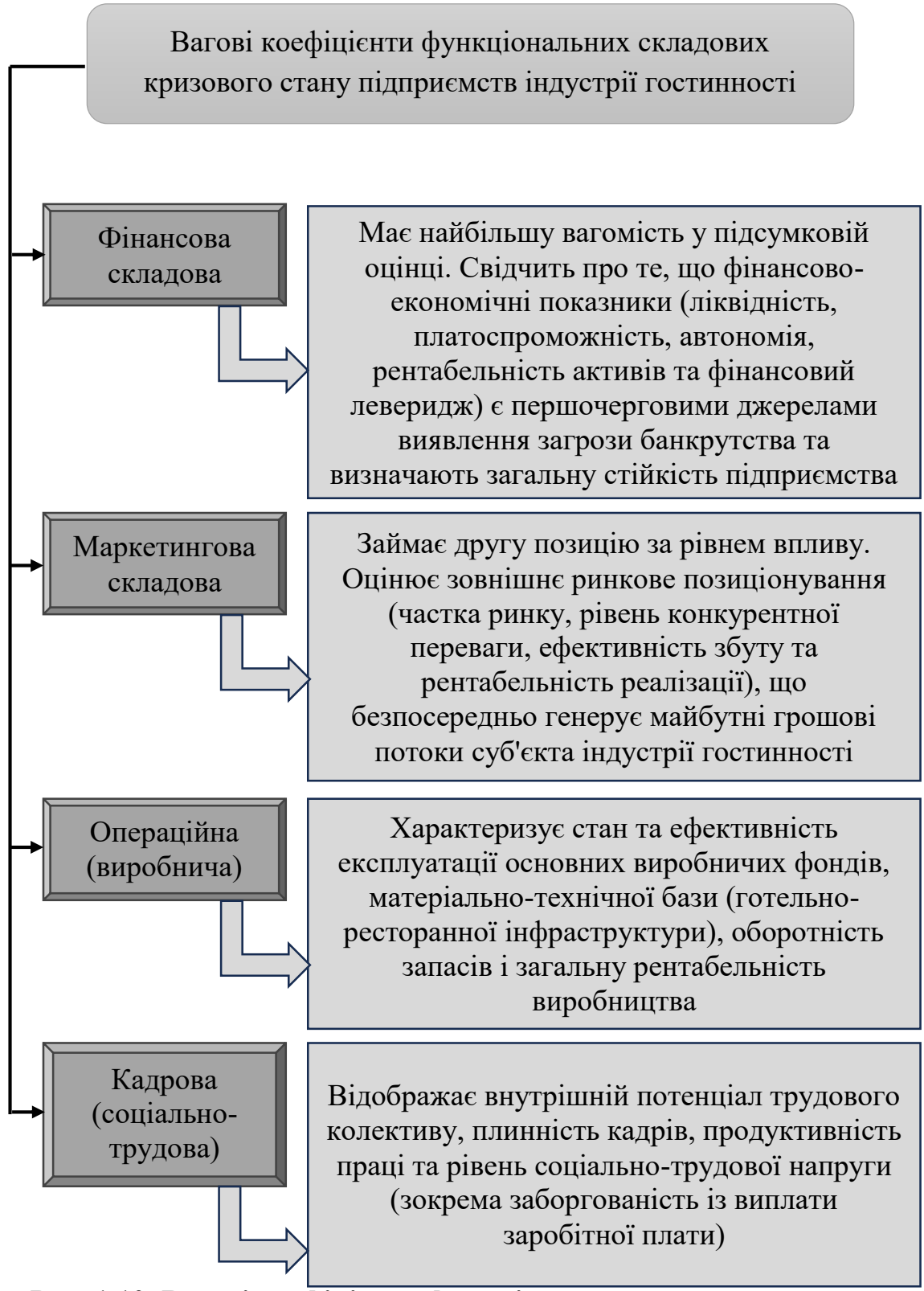


Рис. 1.10. Вагові коефіцієнти функціональних складових кризового стану підприємств індустрії гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [138; 220].

Отримані результати такого дослідження дають можливість підтвердити домінантну роль фінансової складової у формуванні загального кризового стану

підприємства (близько 59% сукупного впливу), що узгоджується з традиційними підходами до антикризової діагностики, водночас не применшуючи значущості інших трьох підсистем, сукупний внесок яких перевищує 41%.

Етап 5. Обчислення підсумкового показника. На завершальному етапі комплексного діагностування кризових явищ на підприємствах індустрії гостинності здійснюється синтез отриманих часткових оцінок у єдину репрезентативну числову метрику шляхом обчислення інтегрального показника кризового стану підприємства (I). Для забезпечення синергетичного ефекту та врахування розбіжностей у ступені впливу окремих функціональних сфер застосовується метод адитивної згортки нормованих і зважених показників підсистем:

$$I = I_{\text{ф}} \cdot p'_{\text{ф}} + I_{\text{о}} \cdot p'_{\text{о}} + I_{\text{к}} \cdot p'_{\text{к}} + I_{\text{м}} \cdot p'_{\text{м}} \quad (1.1.)$$

або у загальному векторно-матричному вигляді:

$$I = \sum_{j=1}^{m} I_j \cdot p'_j, \quad (1.2.)$$

де:

- I – підсумковий інтегральний показник кризового стану підприємства індустрії гостинності ($I \in [0; 1]$);

- $I_{\text{ф}}, I_{\text{о}}, I_{\text{к}}, I_{\text{м}}$ – нормовані інтегральні показники відповідних функціональних підсистем (фінансової, операційної, кадрової та маркетингової), розраховані на попередніх етапах шляхом адитивної або мультиплікативної згортки нормованих значень окремих первинних індикаторів у межах кожного аналітичного блоку;

- $p'_{\text{ф}}, p'_{\text{о}}, p'_{\text{к}}, p'_{\text{м}}$ – нормовані вагові коефіцієнти відповідних підсистем, визначені за методом аналізу ієрархій за умови дотримання норми стандартизації:

$$\sum_{j=1}^{m} p'_j = p'_{\text{ф}} + p'_{\text{о}} + p'_{\text{к}} + p'_{\text{м}} = 1{,}0, \quad (1.3.)$$

Дворівнева процедура згортки передбачає такі етапи:

1. Перший рівень (внутрішньоблоковий) передбачає, що первинні локальні індикатори (наприклад, для фінансового блоку – ліквідність, автономія, ROA; для операційного – $RevPAR$, OCC, знос ОЗ) переводяться в єдину

безрозмірну шкалу $[0;1]$ та згортаються у часткові інтегральні показники відповідних підсистем ($I_{\text{ф}}, I_{\text{о}}, I_{\text{к}}, I_{\text{м}}$). При цьому наближення значення часткового показника до $1{,}0$ свідчить про критичне накопичення деструктивних явищ у даній конкретній сфері.

2. Другий рівень (міжблоковий) акумулює чотири часткові підсистемні показники, які об'єднуються в єдину скалярну величину I з урахуванням розрахованих вагомостей (p'_j).

Використання нормованого вектора вагомостей дозволяє адаптувати аналітичну модель до специфіки галузі гостинності, де деструктивні зміни у фінансовій ($p'_{\text{ф}}$) чи маркетинговій ($p'_{\text{м}}$) сферах мають значно більшу вагу при формуванні підсумкового ризику банкрутства, ніж локальні операційні чи кадрові порушення.

Дана сформована адитивна модель забезпечує не просто констатацію наявності кризового стану, а й дозволяє квантифікувати глибину загрози. Значення I, що прямує до 0, ідентифікує абсолютну фінансово-економічну стійкість та безкризовий стан, тоді як наближення $I \to 1{,}0$ сигналізує про настання катастрофічної кризи і неминучість банкрутства за відсутності екстрених санаційних заходів. Розрахований інтегральний показник кризового стану I, який, як зазначалося вище, набуває значень у межах нормованого інтервалу [0; 1], сам по собі є абстрактною математичною величиною і не несе безпосереднього управлінського сенсу без відповідної змістовної інтерпретації. Постає закономірне методологічне питання: яким чином перейти від кількісного результату розрахунків до якісного висновку про реальний стан підприємства, придатного для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Розв'язання цього питання доцільно здійснювати із застосуванням універсальної шкали бажаності Харрінгтона – методичного інструменту, що є визнаним у прикладних економічних дослідженнях засобом трансформації безрозмірних інтегральних оцінок у змістовно інтерпретовані якісні категорії. Перевага цієї шкали полягає в її універсальному характері: вона розроблена на основі узагальнення значного

масиву емпіричних даних із різних предметних галузей, а тому її градації відображають психологічно обґрунтовані межі сприйняття людиною ступеня вираженості досліджуваної властивості, що робить її придатною для використання незалежно від галузевої специфіки підприємства. Застосування шкали Харрінгтона у контексті діагностики кризового стану дає змогу подолати одну з ключових методологічних проблем інтегрального оцінювання – проблему змістовної невизначеності проміжних числових значень. Тоді як саме по собі, наприклад, значення I = 0,45 нічого не повідомляє менеджменту про характер і глибину проблем підприємства, віднесення цього значення до відповідного рівня шкали дає змогу однозначно ідентифікувати фазу розвитку кризових явищ та зіставити її з конкретним переліком рекомендованих управлінських дій. Таким чином, шкала Харрінгтона виконує функцію своєрідного «перекладача» між формалізованою мовою математичної моделі та практичною мовою управлінських рішень. Залежно від величини розрахованого інтегрального показника у межах діагностичної методики виокремлено п'ять якісно відмінних рівнів кризового стану підприємства, кожен з яких характеризується специфічним поєднанням симптомів і потребує диференційованого управлінського реагування (табл. 1.5.).

Застосування універсальної шкали Харрінгтона надає менеджменту чіткі й однозначні орієнтири для вибору відповідного типу та інтенсивності антикризових заходів залежно від фактично встановленого рівня кризового стану, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і скорочує час реагування на негативні тенденції. Принципова перевага такого підходу полягає в подоланні суб'єктивізму, притаманного інтуїтивним чи експертним методам оцінювання кризового стану: замість емоційно забарвлених та слабко верифікованих суджень окремих керівників менеджмент отримує формалізований, методично обґрунтований орієнтир, що спирається на об'єктивні кількісні дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Таблиця 1.5.

Інтерпретаційна матриця рівнів кризового стану підприємства за шкалою Харрінгтона

Рівень	Значення	Стан підприємства	Тлумачення	Напрями управлінського реагування
Рівень 1	0 - 0,2	Прийнятний (безкризовий) стан	Достатній і стабільний рівень показників за всіма чотирма діагностованими підсистемами та повноцінна фінансова незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Кризові явища на цьому рівні відсутні як у явній, так і в латентній формі.	Здійснення поточного моніторингу індикаторів з метою своєчасного виявлення перших ознак можливого погіршення ситуації в майбутньому.
Рівень 2	0,2 - 0,37	Допустимий стан	Наявність незначних відхилень окремих індикаторів від їхніх оптимальних значень, проте такі відхилення мають локальний, несистемний характер і не створюють реальної загрози безперервності діяльності підприємства.	Посилення моніторингу саме тих індикаторів, за якими зафіксовано відхилення від норми, з метою своєчасного визначення їхньої динаміки – стабілізації, поліпшення чи, навпаки, подальшого погіршення.
Рівень 3	0,37 - 0,63	Передкризовий (переломний) стан	Помітне погіршення показників ліквідності, зниження обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) та випереджальне зростання витрат порівняно з динамікою доходів.	Впровадження коригувальних управлінських заходів для зупинки розгортання кризових процесів і повернення підприємства до попереднього, більш стабільного стану.
Рівень 4	0,63 - 0,8	Проблемний стан	Суттєве зростання кредиторської заборгованості підприємства, вимушене скорочення обсягів виробничої діяльності внаслідок дефіциту обігових коштів або втрати ринків збуту, а також у втраті частини сформованої клієнтської бази.	Розроблення та практична реалізація повноцінної, комплексної антикризової програми, яка охоплювала б узгоджені заходи в межах усіх чотирьох діагностованих функціональних підсистем одночасно.
Рівень 5	0,8 - 1	Катастрофічний стан (банкрутство)	Стійка неплатоспроможність підприємства, його операційна діяльність значною мірою або повністю зупинена, а грошовий потік демонструє стале від'ємне значення протягом тривалого періоду	Радикальна реструктуризація бізнесу або ініціювання процедур фінансового оздоровлення чи санації в межах чинного законодавства про банкрутство

Джерело: сформовано автором на основі [178; 199; 215].

Не менш важливим є й те, що запропонована шкала уможливлює здійснення моніторингу в динаміці – порівняння значень інтегрального показника за послідовні періоди дає змогу відстежувати траєкторію руху підприємства між рівнями кризового стану, своєчасно фіксувати як позитивні зрушення (перехід до менш небезпечного рівня внаслідок реалізації антикризових заходів), так і тривожні тенденції до подальшого поглиблення кризи, що прогнозуватиме потребу в посиленні управлінського втручання ще до настання незворотних негативних наслідків.

Практична значущість запропонованого підходу полягає у можливості його застосування суб'єктами сфери послуг для цілей внутрішнього моніторингу фінансово-господарського стану, а також державними органами – для моніторингу загрози банкрутства підприємств у межах виконання регуляторних та наглядових функцій. Для суб'єктів господарювання практична цінність методики проявляється насамперед у можливості інтеграції розробленого діагностичного інструментарію до системи внутрішнього управлінського контролю та бюджетування, що дає змогу здійснювати регулярний (наприклад, щоквартальний) моніторинг стану підприємства без залучення додаткових зовнішніх експертів чи витратних консультаційних послуг. Для державних регуляторних органів даної галузі, органів статистики та контролюючих інституцій застосування уніфікованої методики створює підґрунтя для проведення порівняльного аналізу фінансово-господарського стану підприємств у межах окремих галузей чи регіонів, а також для формування системи раннього попередження масових банкрутств на макроекономічному рівні, що має особливе значення в умовах підвищеної економічної турбулентності, характерної для сучасного етапу розвитку національної економіки. Окремої уваги заслуговує потенціал використання запропонованого підходу фінансово-кредитними установами під час оцінювання кредитоспроможності потенційних позичальників, а також потенційними інвесторами й діловими партнерами підприємства – для попередньої оцінки рівня фінансових ризиків співпраці.

Водночас варто зазначити, що запропонований підхід, попри його методичну обґрунтованість, не позбавлений окремих обмежень, усвідомлення яких є важливим для коректного практичного застосування розробленої методики.

Зазначені обмеження визначають перспективні напрями подальших наукових досліджень у цій сфері. Насамперед йдеться про необхідність емпіричної апробації запропонованої методики на репрезентативних вибірках підприємств різних видів економічної діяльності з метою перевірки її прогностичної здатності та практичної придатності в умовах реальної господарської діяльності. Важливим напрямом є також удосконалення системи характеристичних значень індикаторів з урахуванням галузевої специфіки – розроблення диференційованих порогових значень для основних видів економічної діяльності, що дасть змогу підвищити точність і достовірність діагностичних висновків. Перспективним видається також дослідження можливостей інтеграції запропонованого статичного підходу до діагностики з елементами прогнозного моделювання – зокрема, застосуванням методів економетричного аналізу часових рядів чи інструментів машинного навчання для побудови не лише констатувальних, а й прогнозних оцінок імовірності переходу підприємства до більш небезпечного рівня кризового стану в майбутніх періодах.

Розглянута інтегральна методика зі шкалою бажаності Харрінгтона, попри її методичну обґрунтованість та практичну зручність застосування, є лише одним із можливих інструментів діагностики кризового стану підприємства індустрії гостинності та не вичерпує усього наявного методичного арсеналу антикризового менеджменту. У сучасній економічній науці сформувалася доволі розгалужена система альтернативних і взаємодоповнюючих підходів до виявлення кризових явищ, кожен з яких характеризується власною методологічною основою, інформаційною базою та сферою доцільного застосування – від суто кількісних дискримінантних моделей прогнозування ймовірності банкрутства до якісних х методів оцінки ранніх ознак кризи.

Доцільність звернення до ширшого кола таких методів зумовлена, з одного боку, потребою забезпечення методологічної повноти дослідження (жоден окремий метод не здатний однаково надійно діагностувати всі можливі прояви кризи), а з іншого – необхідністю врахування галузевої специфіки підприємств індустрії гостинності, яка суттєво відрізняється від умов, покладених в основу переважної більшості класичних діагностичних моделей, розроблених здебільшого на матеріалах промислових чи торговельних підприємств. Крім того, порівняльний аналіз альтернативних методів дає змогу обґрунтовано визначити місце запропонованої інтегральної методики серед інших підходів, окреслити її порівняльні переваги та встановити межі коректного застосування.

На основі проведеного пошуку можемо виокремити кілька груп методів і моделей діагностики кризових явищ, які застосовуються для підприємств індустрії гостинності – на додаток до інтегральної методики зі шкалою Харрінгтона (додаток Д).

На відміну від універсальних фінансових індикаторів, розглянутих в додатку Д, в межах базової методики, наведена система показників відображає галузеву специфіку готельно-ресторанного бізнесу – циклічність попиту, нематеріальний характер послуги, одночасність виробництва та споживання, а також визначальну роль клієнтського сприйняття якості обслуговування. Ці індикатори доцільно розглядати як п'ятий, галузевий блок діагностичної системи, що доповнює фінансовий, операційний, кадровий і маркетинговий блоки та підвищує чутливість методики саме до кризових явищ, притаманних сфері гостинності (рис. 1.11).

Розглянута система операційних показників характеризується внутрішньою логічною єдністю:

– OR і ADR виступають первинними факторними індикаторами;

– RevPAR – результативним показником їх взаємодії;

– NPS – випереджальним якісним індикатором;

– коефіцієнт сезонності – корегувальним інструментом, що забезпечує коректність трендової інтерпретації решти показників.



Рис. 1.11. Система галузево-специфічних показників у структурі комплексного діагностування підприємств індустрії гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [142; 176; 191; 213; 226].

Це дає підстави розглядати запропоновану систему не як довільний перелік галузевих метрик, а як цілісний галузевий блок індикаторів, органічно інтегрований у загальну структуру діагностики кризового стану підприємств індустрії гостинності.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дало змогу сформувати цілісне уявлення про методичний інструментарій діагностики та моніторингу фінансово-економічної кризи на підприємствах сфери послуг, зокрема індустрії гостинності, та обґрунтувати місце запропонованого інтегрального підходу серед інших наявних методів антикризової діагностики.

По-перше, дістало подальшого розвитку трактування кризового явища як складного поліфакторного деструктивного стану підприємства, який водночас слугує каталізатором якісної трансформації його системи управління. Встановлено, що основу авторської діагностичної методики становить інтеграція чотирьох функціональних підсистем підприємства – фінансової, операційної, кадрової та маркетингової – у межах єдиного інтегрального показника кризового стану, розрахованого із застосуванням концепції збалансованої системи показників (BSC) та методу аналізу ієрархій Т. Сааті для обґрунтованого визначення вагомості кожної складової. Доведено, що домінантний вплив на формування загального кризового стану підприємства має фінансова складова, тоді як маркетингова, операційна та кадрова складові виконують доповнювальну, проте методологічно необхідну діагностичну функцію, забезпечуючи комплексність і повноту оцінювання. Застосування універсальної шкали бажаності Харрінгтона для інтерпретації розрахованого інтегрального показника дає змогу перейти від абстрактної числової величини до змістовно наповненої п'ятирівневої якісної оцінки, що є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору типу та інтенсивності антикризового реагування.

По-друге, порівняльний аналіз альтернативних методів і моделей діагностики кризових явищ засвідчив методологічну неоднорідність наявного наукового інструментарію. Зокрема, виокремлено групу дискримінантних моделей оцінки ймовірності банкрутства (моделі Е. Альтмана, Р. Ліса, Р. Тафлера, Г. Спрінгейта, В. Фулмера, Г. Чессера, О.О. Терещенка та ін.), які,

попри широке практичне застосування завдяки простоті розрахунків, характеризуються обмеженою придатністю для підприємств індустрії гостинності через їхню первинну орієнтацію на промислові й торговельні підприємства та потребують обов'язкової адаптації вагових коефіцієнтів до галузевої специфіки. Водночас експертні методи діагностики, засновані на систематизованому переліку ранніх ознак кризових явищ, та матричні моделі, що пов'язують кризовий стан зі стадією життєвого циклу підприємства, визначено як методично цінні доповнення до кількісного інструментарію, здатні компенсувати притаманну формалізованим моделям нечутливість до якісних, організаційно-управлінських аспектів розвитку підприємства.

По-третє, обґрунтовано доцільність доповнення універсальної чотириблокової системи індикаторів галузевим блоком специфічних операційних показників, релевантних саме для підприємств індустрії гостинності, – рівня завантаженості номерного фонду, середньої вартості номера, середнього доходу на доступний номер, індексу задоволеності гостей та коефіцієнта сезонності попиту. Доведено функціональну взаємодоповнюваність цих показників: OR і ADR виконують роль первинних факторних індикаторів, RevPAR – інтегрованого результативного показника їх взаємодії, NPS – випереджального якісного індикатора кризових явищ у маркетинговій та операційній підсистемах, а коефіцієнт сезонності – корегувального інструменту, що забезпечує коректність трендової інтерпретації решти галузевих індикаторів в умовах притаманної готельно-ресторанному бізнесу циклічності попиту.

По-четверте, узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що жоден з розглянутих методів діагностики – ні дискримінанті моделі, ні експертні підходи, ні запропонована інтегральна методика зі шкалою Харрінгтона – не має самодостатнього, вичерпного характеру.

Це зумовлює доцільність формування комплексного методичного інструментарію моніторингу, який поєднував би кількісну точність формалізованих інтегральних оцінок, гнучкість експертних методів у виявленні якісних сигналів-провісників кризи та галузеву чутливість специфічних

операційних показників, притаманних сфері послуг. Саме таке поєднання, на відміну від ізольованого застосування окремих методів, здатне забезпечити необхідну повноту, своєчасність і достовірність діагностики кризового стану підприємств послуг в умовах підвищеної економічної турбулентності, характерної для сучасного етапу розвитку національної економіки, та створити методологічне підґрунтя для розроблення адресних, диференційованих за рівнем небезпеки антикризових управлінських заходів.

Основні положення, відображені у першому розділі дисертаційного дослідження, викладено у публікаціях автора [12; 13; 14; 16; 18].)

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ СУБ'ЄКТІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

2.1. Аналіз тенденцій розвитку та адаптації суб'єктів індустрії гостинності до воєнно-політичних та макроекономічних шоків

Функціонування суб'єктів індустрії гостинності сьогодні відбувається в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, що створює реальні загрози їх фінансовій стійкості та безперебійності операційної діяльності. Тривалість збройного конфлікту та регулярні удари по об'єктах критичної інфраструктури спричиняють суттєве руйнування матеріально-технічної бази та рекреаційного потенціалу підприємств HoReCa-сектору та туристичної галузі. Актуальність дослідження обумовлена практичною потребою в розробці адаптивних механізмів антикризового управління для підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери в умовах активних бойових дій. Враховуючи стратегічну роль цього сектору як одного з мультиплікаторів національної економіки – він формує суміжний попит на транспорт, будову, харчову та роздрібну торгівлю, – саме внутрішній адаптаційний потенціал та стійкість підприємств визначатимуть швидкість відновлення економічної системи та відновлення туристично-рекреаційних потоків.

Аналіз наукових праць з цієї проблематики свідчить про те, що сучасні системи антикризового управління мають виражену галузеву та регіональну специфіку та орієнтовані на диверсифікацію управлінських механізмів та моделей лідерства. Водночас наростання глобальних макроекономічних шоків, прискорена цифровізація бізнес-процесів та зміна споживчих цінностей вимагають перегляду втомлених управлінських парадигм. Окремої уваги потребує систематизація кризових чинників – від економічних через безпекові до операційних – а також механізмів їх каскадного впливу на діяльність підприємств галузі. Розуміння цих механізмів дозволяє виявити ключові

драйвери кожного типу кризових збурень та адаптивно-компенсаторний інструментарій для мінімізації негативних наслідків на мікроекономічному рівні, що становить науково-прикладну основу цього дослідження.

Статистичні дані останнього періоду засвідчують високу інтенсивність зазначених деструктивних коливань: у перші місяці повномасштабного вторгнення оборот підприємств ресторанного господарства скоротився на 65-70%, а рівень відмов від бронювання готельного центру центральних, південних та східних регіонів склав 85-98%. Водночас підприємства західних областей зафіксували протилежну динаміку – переповненість номерного фонду через масову внутрішню міграцію, що свідчить не лише про деструктивний, а й перерозподільчий характер кризи для галузі. Це підкреслює необхідність розробки не уніфікованих, а регіонально диференційованих моделей антикризового управління, здатних одночасно враховувати сценарії падіння попиту та сценарії різкого, неочікуваного його зростання в межах однієї країни.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України стала безпрецедентним деструктивним чинником для національного сектору гостинності: вона спричинила масштабне руйнування матеріально-технічної бази галузі, природно-рекреаційного потенціалу та об'єктів культурно-історичної спадщини.

Слід зазначити, що протягом останніх років індустрія гостинності та туризму України зазнала системних трансформацій під впливом комплексної дії глобальних та локальних геополітичних викликів, прискореної технологізації, реорганізації управлінських моделей. До 2022 року вітчизняний туристичний сектор демонстрував відносно прогресивну динаміку зростання, орієнтовану на поглиблення євроінтеграції, модернізацію матеріально-технічної інфраструктури та розширення міжнародних рекреаційних потоків.

Аналіз актуальних наукових джерел дозволяє викрити кілька напрямків, у яких концентрується практика антикризового управління підприємствами індустрії гостинності України (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Пріоритетні напрями реалізації антикризових заходів суб'єктами індустрії гостинності України

Джерело: сформовано автором на основі [4; 7; 10; 15; 20-21].

При критичному стані ринку та значних деструктивних процесів у сфері зайнятості, індустрія гостинності України демонструє достатньо високий рівень

гнучкості та адаптивної стійкості, що ґрунтується на прогресивній трансформації бізнес-процесів відповідно до вимог воєнного стану. Розробка дієвих адаптивно-компенсаційних стратегій у воєнний та постконфліктний періоди потребує не лише залучення зовнішнього інвестиційного капіталу, а й фундаментального перегляду нормативно-правової бази, гармонізації національних стандартів з вимогами Європейського Союзу, а також розвитку новітніх моделей антикризового адміністрування, здатних конвертувати поточні деструктивні процеси в стійкі основи для довгострокового сталого розвитку галузі.

Одним з векторів адаптивної трансформації індустрії гостинності виступає цифровізація та впровадження інновацій. Якщо в довоєнний період спостерігалося прогресивне зростання попиту на онлайн-платформи бронювання та мобільні сервіси, то протягом 2022-2025 рр. відбулося помітне прискорення темпів інтеграції технологій віртуальної та доповненої реальності, безконтактного обслуговування, а також систем цифрового управління репутацією дестинацій. Музейні установи, об'єкти культурної спадщини та туристичні локації активніше впроваджують віртуальні екскурсії у форматі 360°, мультимедійні аудіогіди, 3D-сканування та цифрову реконструкцію пам'яток.

Зазначений процес охоплює як автоматизацію внутрішніх операційних систем бізнесу, так і покращення якісних параметрів споживчого досвіду. Показовим є те, що цифровізація культурної спадщини набула інституційної підтримки: Міністерство культури інформаційної та політики України анонсувало реалізацію системних цифрових проєктів – «е-Спадщина», «е-Мистецтво», «е-Туризм» та «е-Книга», покликаних забезпечити сучасність процесів охорони культурної спадщини, розвитку туризму та курортної справи.

Іншим стратегічно важливим напрямком адаптації є трансформація державного управління, державного регулювання та інституційної політики галузі. Військовий стан зумовив кардинальне переформатування державних та регіональних механізмів адміністрування з метою оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Ключовими елементами оновленого інституційного

контуру антикризового регулювання виступають спеціалізовані інститути розвитку (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Спеціалізовані інститути розвитку та антикризового управління підприємствами індустрії гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [221; *225*; *227].*

Таким чином, синергія технологічної модернізації та інституційної трансформації публічного управління формує комплексну основу для підвищення адаптивної спроможності індустрії гостинності України, дозволяючи галузі не тільки долати поточні деструктивні наслідки війни, а й закладати основи для нової, стійкої моделі розвитку в післявоєнний період. Однак заявлена на інституційному та технологічному рівнях адаптаційна здатність галузі знаходить своє практичне втілення передусім в площині

конкретних структурних зрушень – трансформації самої туристичної інфраструктури, зміни географії та параметрів рекреаційних потоків, а також у переформатуванні фінансово-цінової політики суб'єктів господарювання. Саме сукупність цих деструктивних та адаптаційних векторів формує цілісну картину того, як індустрія гостинності України фактично функціонує в умовах війни, і потребує окремого систематизованого розгляду (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Особливості функціонування та трансформації туристичної галузі в умовах воєнного стану

Напрям трансформації	Характеристика змін в умовах війни
Адаптація інфраструктури	Переорієнтація вектору розвитку від обслуговування традиційних туристів до надання послуг з тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб.
Зміни в складі мандрівників	Значне скорочення іноземних туристів і ділових заходів; зростання попиту на внутрішній туризм для безпеки та реабілітації.
Фінансові проблеми	Зростання витрат на ресурси та логістичне забезпечення.
Цінова політика	Запровадження гнучкої цінової політики з метою залучення клієнтів та підтримки ВПО.
Підтримка територіальних громад	Активна залученість місцевих громад до ініціатив з підтримки туризму, збереження культурної спадщини та допомоги переміщеним особам.
Цифрова трансформація	Застосування цифрових рішень для дистанційного обслуговування та використання онлайн-платформ для розвитку нових видів туризму.

Джерело: сформовано автором на основі [152; 172; 202; 209].

Одночасно з інституційними перетвореннями відбувається суттєва трансформація ринкової структури, попиту та поведінкових моделей споживачів туристично-рекреаційних послуг. Повномасштабні бойові дії спричинили різке скорочення традиційних міжнародних туристичних потоків, що змусило ринок переорієнтуватися на розвиток внутрішнього туризму та місцевих маршрутів, здатних відповідати мінімально необхідним вимогам безпеки. Провідними факторами, що визначають вибір споживачів, стали безпосередній рівень безпеки території, наявність доступної та інклюзивної інфраструктури, а також скорочення тривалості відпочинку.

Матеріально-технічна та інфраструктурна база галузі (готельний фонд, транспортні мережі, об'єкти культурної та рекреаційної спадщини) - зазнала масштабних руйнувань, що обумовлює нагальну потребу в значних фінансових ресурсах та інвестиціях для її подальшого відновлення. За оцінками Світового банку, станом на кінець 2023 року прямі збитки, завдані туристичній галузі України внаслідок збройної агресії, становили 2,6 млрд дол. США, тоді як сукупний обсяг втрат і недоотриманих доходів сектору оцінюється в 15,2 млрд дол. США. Детальну структуру та типологію цих фінансово-економічних втрат представлено на рисунку 2.3.

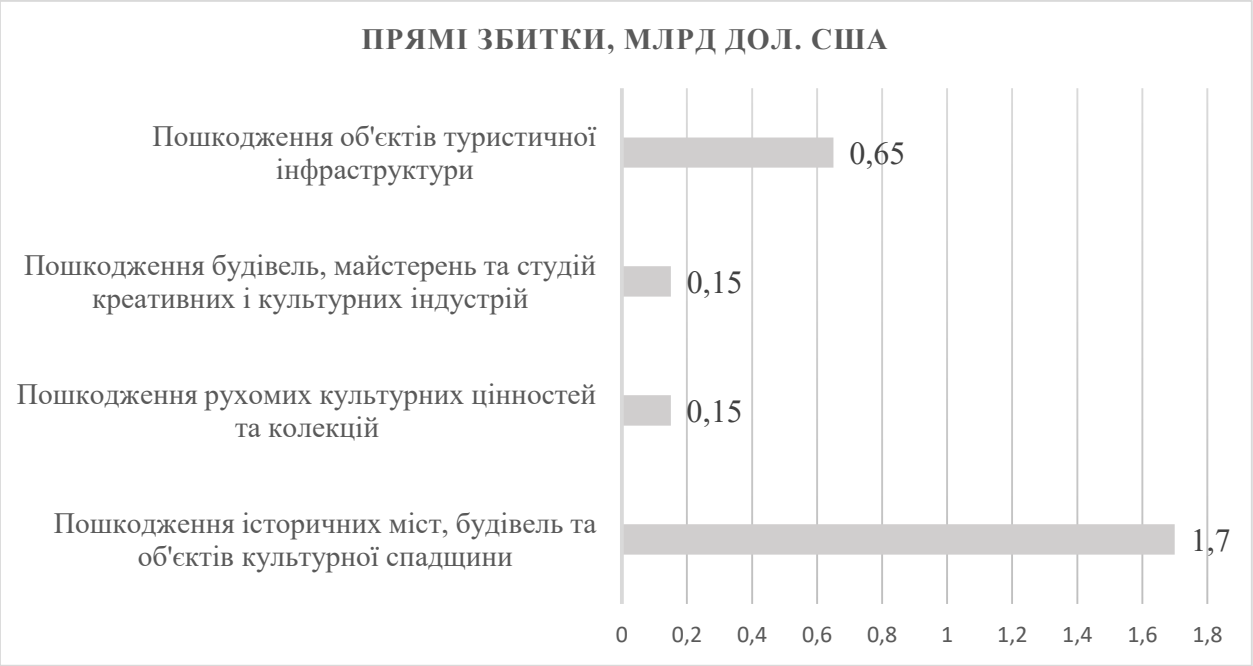


Рис. 2.3. Структура фінансово-економічних втрат та збитків індустрії туризму України за видами деструкцій

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 150; *190*; *219].*

Відповідно до офіційних даних Державного агентства з розвитку туризму України, станом на середину 2024 року тих чи інших руйнувань та пошкоджень унаслідок бойових дій зазнали 1702 об'єкти культурно-туристичної інфраструктури на території країни. Найбільш ураженим виявився сегмент клубних закладів, на який припадає близько 49% від загального обсягу руйнувань галузі. За типами постраждалих об'єктів структура втрат виглядає так:

841 клубна установа, 601 бібліотека, 131 заклад мистецької освіти, 99 музеїв і художніх галерей та 30 театрів і філармоній.

За оцінками Всесвітньої туристичної організації, сукупні фінансово-економічні втрати від руйнування історико-туристичних об'єктів України становлять приблизно 19,3 млрд дол. США, тоді як прямі збитки, завдані об'єктам культурної спадщини, оцінюються в 1,1 млрд дол. США [150].

Це актуалізує необхідність спрямування цільових інвестицій у туристичну інфраструктуру з урахуванням пріоритетності її регенеративного відновлення та модернізації в контексті євроінтеграційних процесів.

Аналіз впливу військових дій на природно-рекреаційну сферу свідчить про те, що станом на 2025 рік на об'єкти природно-заповідного фонду припадає 15,2% від загального обсягу екологічних збитків [150; 190]. Серед інших складових довкілля структура фінансово-економічних втрат розподіляється так (рис. 2.4.):

– шкода атмосферному повітрю становить 17,7%;

– шкода земельним ресурсам і ґрунтовому покриву – 27,9%;

– збитки водним ресурсам – 2,1%.

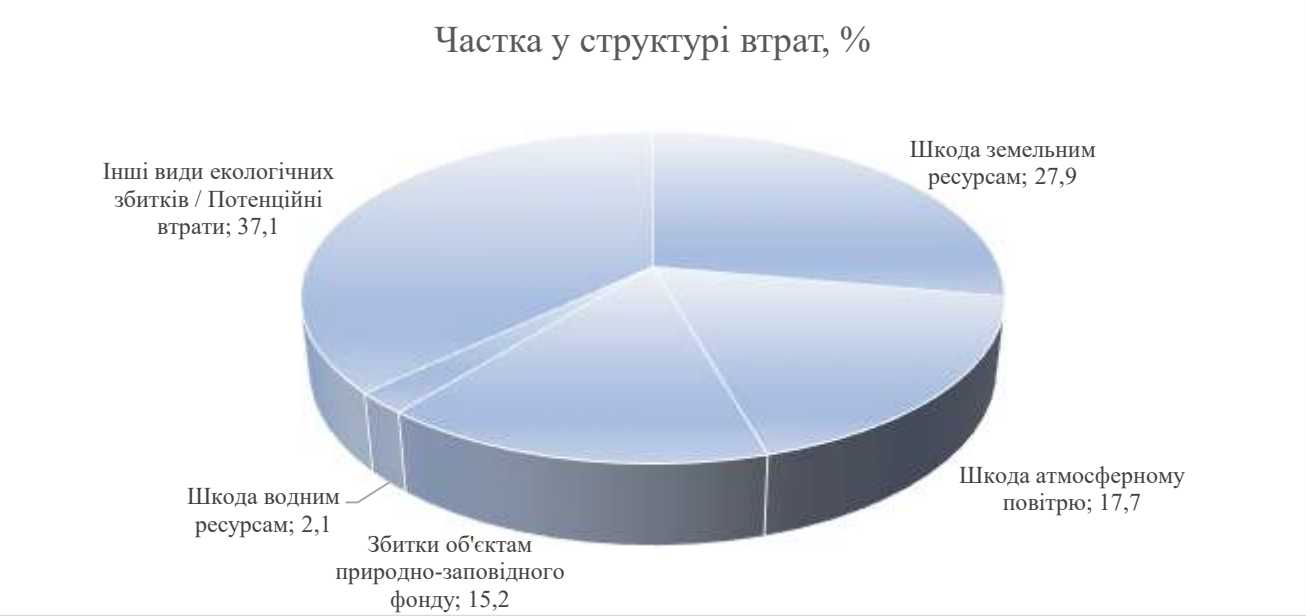


Рис. 2.4. Структура фінансових втрат, завданих довкіллю України внаслідок воєнних дій (станом на 2025 рік, у %)

Джерело: розроблено автором

Бойові дії завдали нищівного удару популяційно-туристичним та рекреаційним ресурсам України. За даними Державної екологічної інспекції України, вже станом на липень 2022 року було зафіксовано 38 підтверджених випадків деструктивного впливу воєнних дій на природні екосистеми, з яких 9 стосувалися безпосередньо об'єктів природно-заповідного фонду. У серпні 2022 року площа уражених територій ПЗФ сягнула 0,9 млн га, а площа повністю знищених лісових масивів наблизилася до 2,9 млн га [190; 219; 231]. Показовим прикладом масштабної екологічної катастрофи є Національний природний парк «Тузлівські лимани», де внаслідок військово-технічного впливу зафіксовано загибель близько 50 тисяч китоподібних особин.

Станом на кінець 2025 р. – початок 2026 р. масштаби екологічної деструкції продовжили стрімко зростати [190]. Сукупні збитки, завдані довкіллю України внаслідок збройної агресії рф, перевищили 7,5 трлн грн, причому значна частка цієї суми – понад половина підтверджених збитків на підконтрольній Україні території – припадає саме на території природно-заходного фонду. За роки повномасштабної війни зафіксовано пошкодження близько 28,5 тис. га флори ПЗФ, знищення чи пошкодження понад 84,9 млн дерев і рослин на суму понад 1 трлн грн, а також загибель близько 75,2 тис. осіб тваринного світу. Найбільш руйнівним фактором залишаються лісові пожежі, спричинені обстрілами, – за окремими оцінками, вони охопили від 50,8 до понад 140 тис. га лісових масивів і завдали збитків на суму від 777,7 млрд до 2,8 трлн грн залежно від методики підрахунку та періоду оцінки.

Синхронно з узагальненою статистикою деструктивного впливу різного ступеня зазнала значна кількість заповідних об'єктів державного та загальнонаціонального значення. Найбільшої критичної деградації зазнали природні комплекси, що опинилися в зоні тимчасової окупації або безпосереднього воєнного зіткнення (табл. 2.2.). Масштабна екологічна деструкція виходить далеко за межі суто природоохоронного контексту, формуючи безпосередній економічний виклик для індустрії гостинності. Оскільки зруйновані об'єкти природно-заповідного фонду слугували ключовим

рекреаційним ресурсом, деградація лісів, водойм та унікальних ландшафтів надовго вилучає з обігу цілі дестинації.

Таблиця 2.2.

Оцінка деструктивного впливу війни на заповідні об'єкти загальнонаціонального значення

Назва заповідного об'єкта	Характер руйнувань та наслідки впливу війни
Біосферний заповідник «Асканія-Нова»	Фінансові збитки сягнули 62,7 млн грн; станом на 2023 рік зафіксовано 67 масштабних пожеж.
Національний природний парк «Нижньодніпровський»	100-відсоткове затоплення через підрив Каховської ГЕС; вигоріло 12% площі внаслідок бойових дій.
«Фельдман Екопарк»	Зруйновано понад 90% інфраструктурного базису внаслідок систематичних ракетно-артилерійських обстрілів.
Національний природний парк «Білобережжя Святослава»	Виникнення 403 осередків пожеж під час бойових дій; пошкоджено/зачеплено 96% заповідної території.
Національний природний парк «Джарилгацький»	Зафіксовано 43 пожежні епізоди (тривалість окремих тривала тижнями); повний масштаб деструкції невизначений через окупацію.
Природний заповідник «Кам'яні Могили» (поблизу Маріуполя)	Фактичне знищення внаслідок дій російських військових, що свідчить про незворотність втрат.

Джерело: сформовано автором на основі [190; *196*; *218*; *223].*

Відповідно, виникає потреба перейти від оцінки фізичних збитків до кількісного аналізу економічних індикаторів ринку. Такий підхід дає змогу оцінити, наскільки екологічна руйнація відображається у формальній статистиці, а також якою мірою втрати компенсуються за рахунок перерозподілу попиту на користь більш безпечних регіонів. Найбільш об'єктивним маркером для такого дослідження є динаміка туристичного збору – місцевого податку з тимчасового проживання в закладах розміщення.

На відміну від інших галузевих індикаторів, цей показник має практично безперервний офіційний облік навіть у період повномасштабної війни, оскільки адмініструється Державною податковою службою в автоматичному режимі та щороку узагальнюється й оприлюднюється ДАРТ.

Це робить туристичний збір найбільш надійним індикатором для аналізу довгострокової динаміки галузі. Аналіз наведених нижче даних дозволяє виділити чотири умовні фази розвитку показника (табл. 2.3.):

Таблиця 2.3.

Динаміка надходжень від туристичного збору в Україні, 2018-2025 рр.

Рік	Надходження, млн грн	Зміна до попереднього року	Інформація
2018	90,7	-	Базовий рік системного обліку
2019	169	+86%	Пікове зростання довоєнного туристичного потоку
2020	130,6	-23%	Вплив пандемічних локдаунів
2021	244,0	+87%	Історичний довоєнний максимум
2022	178,9	-27%	Повномасштабне вторгнення, обвал в'їзного та ділового туризму
2023	222,6	+24%	Часткове відновлення за рахунок внутрішнього туризму
2024	273,1	+23%	Перевищення довоєнного рівня 2021 р. на 16%
2025	359,0	+31,5% (+52% до 2021 р.)	Продовження зростання, детінізація готельного сегмента

Джерело: сформовано автором на основі [30; 150; 190; *223*; *230].*

1) фазу зростання 2018-2019 рр., пов'язану із загальним пожвавленням внутрішнього та в'їзного туризму;

2) фазу пандемійного спаду 2020 р.;

3) фазу короткого відновлення 2021 р., яка стала історичним максимумом;

4) фазу подвійного шоку й подальшого поетапного відновлення 2022-2025 рр.

Для кількісної оцінки стійкості туристичного сектору України в умовах затяжної кризи доцільно простежити часовий тренд акумуляції відповідних податкових платежів. Порівняння допандемічних базисних показників із

результатами воєнного та поствоєнного періодів дозволяє виявити не лише загальну глибину спаду, а й темпи подальшого відновлення ринку.

Загальні тенденції та динаміку надходжень від туристичного збору впродовж 2018-2025 років відображено на рис. 2.5.

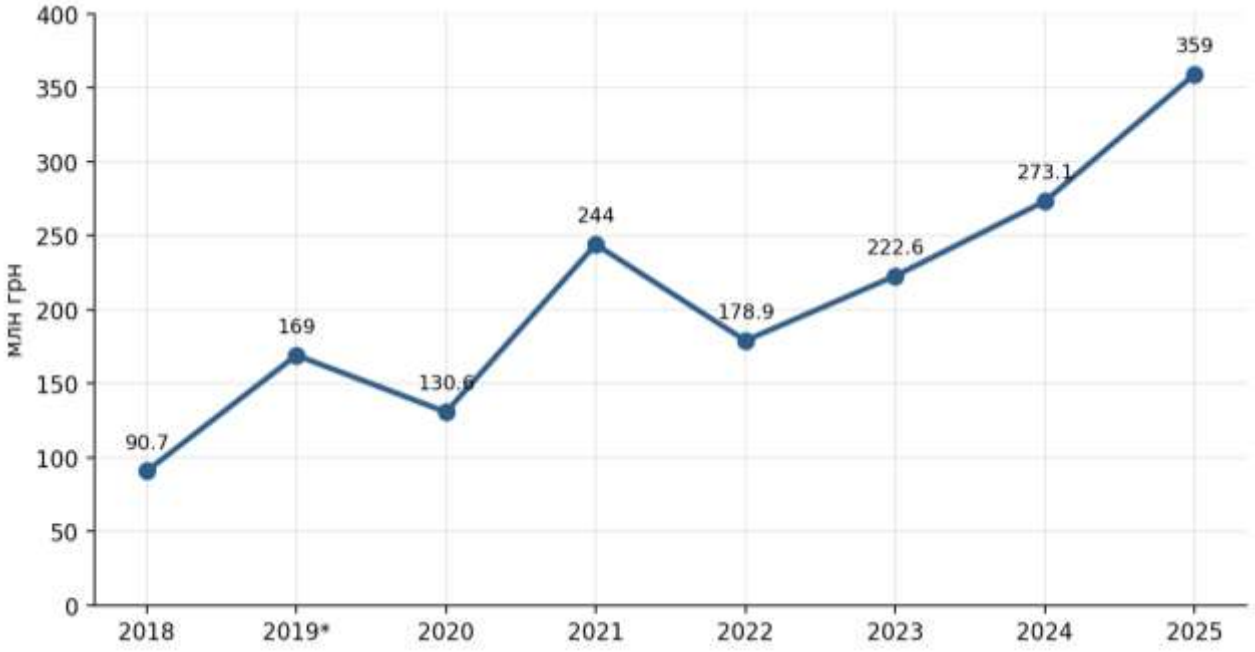


Рис. 2.5. Динаміка туристичного збору як індикатора стійкості галузі в Україні, 2018-2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30].

Представлена статистика чітко ілюструє траєкторію розвитку ринку з двома критичними спадами: пандемійним у 2020 році та воєнним у 2022 році, після яких щоразу спостерігалося рекуперативне зростання впродовж 1-2 років. Характерно, що інтенсивність приросту у 2024-2025 роках (+23% та +31,5% відповідно) суттєво перевищує прогнозовані показники суто фізичного відновлення туристичного руху під час воєнного стану. Такий стрибок зумовлено синергією трьох основних чинників: підвищенням ставок туристичного збору з боку органів місцевої влади, детінізацією засобів розміщення з розширенням податкової бази, а також реальним зростанням внутрішнього попиту в умовно безпечних обласних регіонах.

На відміну від туристичного збору, який виступає вузькоспеціалізованим фіскальним індикатором і сплачується безпосередньо кінцевими споживачами послуг тимчасового проживання, показник сукупних податкових надходжень від галузі туризму володіє значно вищим рівнем агрегації та комплексности. Він акумулює увесь спектр податкових зобов'язань суб'єктів господарювання всіх організаційно-правових форм, чия діяльність охоплює туроперейтинг, турагентську мережу, а також суміжні сфери рекреації та дозвілля. Включення до розрахунку таких системних платежів, як податок на прибуток підприємств, єдиний податок, ПДВ, податок на доходи фізичних осіб та єдиний соціальний внесок, дає змогу оцінити не лише прямий споживчий попит, а й реальний масштаб офіційно задекларованої операційної діяльності ринку. Відтак, саме цей інтегральний показник найточніше характеризує мультиплікативний фіскальний внесок туристичної індустрії у формування доходної частини державного та місцевих бюджетів України, а також відображає рівень тінізації бізнес-процесів у галузі (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Податкові надходження від туристичної галузі України, 2022-2025 рр.

Рік	Податкові надходження, млрд грн	Зміна до попереднього року	Кількість платників податків
2022	1,9	-25…-30% (оцінка до 2021 р.)	17,7 тис.
2023	2,0	часткове відновлення	18,2 тис.
2024	2,9	+45%	19,8 тис.
2025	4,43	+50,6%	20,7 тис. (з них 3,7 тис. - нові/легалізовані)

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 33].

Значне випередження темпів зростання загальних податкових надходжень (+45% у 2024 р. та +50,6% у 2025 р.) порівняно з динамікою туристичного збору (+23% і +31,5% відповідно) слугує вагомим емпіричним підтвердженням гіпотези щодо детінізації індустрії гостинності. Суттєве розширення суб'єктного складу ринку до 20,7 тис. офіційних платників наприкінці 2025 року, де майже

18% (3,7 тис.) становлять новостворені або легалізовані підприємства, вказує на зміну якості податкової дисципліни.

За оцінками, що спираються на методики провідних міжнародних туристичних організацій, сукупний внесок туризму в економіку України до повномасштабного вторгнення оцінювався на рівні близько 9% ВВП, що приблизно відповідало середньосвітовому показнику. Для порівняння: у країнах Європи цей показник в середньому становить близько 10% ВВП, тоді як у державах Азійсько-Тихоокеанського регіону з високою туристичною спеціалізацією частка туризму у ВВП може сягати 50,2% [150]. Ще виразнішою є залежність окремих країн від туризму в структурі експорту послуг: в Іспанії частка доходів від іноземного туризму в загальному обсязі експорту товарів і послуг становить 35%, на Кіпрі та в Панамі – понад 50%, а на Гаїті – понад 70%, що робить туристичну галузь цих країн критичним джерелом важливого надходжень іноземної валюти та значним фактором стабільності платіжного балансу [150]. Показово, що для довоєнного періоду України, після формальної відповідності середньосвітовому рівню, туристична галузь так і не набула статусу критично значущого джерела валютних надходжень. Ця структурна особливість частково пояснює, чому обвал в'їзного туризму після 2022 року був відчутним для окремих регіонів і сегментів готельного бізнесу, не спричинивши пропорційно катастрофічних наслідків для платіжного балансу країни в цілому.

Таблиця 2.5.

Динаміка частки прямого внеску туризму у ВВП України, 2019-2023 рр.

Рік	Частка туризму у ВВП, %	Тлумачення
2019	3,0	Довоєнний рівень, стабільний тренд 2019-2021 рр.
2020	2,5	Вплив пандемічних обмежень
2021	3,0	Відновлення до довоєнного рівня
2022	2,1	Різке падіння через повномасштабне вторгнення
2023	2,0	Подальше незначне скорочення

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30;31].

Найпоказовішим результатом проведеного аналізу є те, що частка туризму у ВВП скоротилася з приблизно 3,0% (довоєнний рівень) до 2,0% у 2023 р., причому це відбувається на тлі номінального зростання абсолютних показників галузі – туристичного та податкових надходжень, детально розглянутих у попередніх розділах. Однак це позірне протиріччя цілком закономірно пояснюється дією двох одночасних і взаємопов'язаних процесів. По-перше, реальні фізичні обсяги туристичних послуг – кількість поїздок, ночівель, відвідування закладів харчування – зростають значно повільніше, ніж номінальні гривневі показники, які суттєво спотворені високою інфляцією воєнного періоду. Іншими словами, зростання виручки галузі в гривні в значній мірі є наслідком підвищення цін на послуги розміщення та харчування, а не пропорційного збільшення фізичного обсягу наданих послуг чи кількості туристів. Якщо перерахувати відповідні показники в доларовому еквіваленті або зіставити їх з індексом споживчих цін, реальна динаміка галузі виявляється значно скромнішою, ніж це видно з номінальних гривневих цифр. По-друге, темпи структурної перебудови національної економіки в умовах війни випереджають темпи відновлення сектору гостинності: частка оборонно-промислового комплексу, логістики та будівництва у структурі ВВП зростає швидшими темпами, ніж частка сфери послуг, орієнтованих на дозвіл і туризм.

Додатковим чинником, що посилює цей ефект, є загальна зміна структури споживчих витрат населення в умовах війни: частка витрат домогосподарств на товари першої необхідності, безпеку, комунальні послуги та відновлення житла зростає, тоді як частка витрат на дозвіл і подорожі еластична і чутлива до економічної невизначеності. Таким чином, галузь демонструє характерне поєднання номінального відновлення – зростання гривневих показників туристичного збору, податкових надходжень та доходів окремих сегментів ринку – з одночасним відносним ослабленням її макроекономічної ролі в масштабах національної економіки.

На відміну від монетарних метрик, зайнятість є натуральною величиною, що дозволяє точніше оцінити реальний рівень бізнес-активності, попри наявні

обмеження щодо повноти офіційної статистики. Статистика зайнятості в індустрії гостинності є найбільш фрагментарною складовою галузевого аналізу через масову присутність фізичних осіб-підприємців і суттєвий тіньовий сегмент, які системно недообліковуються офіційною статистикою підприємств. Наявні точкові дані, однак, дозволяють простежити загальний тренд і оцінити масштаб галузі за кількістю зайнятих (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Окремі показники зайнятості та кількості суб'єктів господарювання галузі

Показник	Рік	Значення
Штатні працівники готелів та аналогічних засобів розміщення	2016	28 178 осіб
Кількість зареєстрованих суб'єктів готельного бізнесу	2016	2534
Оцінка сукупної (прямої + непрямої) зайнятості у туризмі	2019	1,2 млн робочих місць
Зайняті в туристичній сфері	2020	248,0 тис. осіб
Суб'єкти туристичної галузі	2020	71,8 тис.
Кількість колективних засобів розміщування	2021	4975 од. (1137 юр. осіб, 3638 ФОП)
Скорочення кількості туристичних підприємств	2022	-24,5% до 2021 р.
Скорочення кількості ФОП у туристичній галузі	2022	-13,5% до 2021 р.
Суб'єкти туристичної галузі	2022	57,7 тис. (91,7% – ФОП)
Зайняті в туристичній сфері	2022	179,2 тис. осіб
Скорочення кількості туристичних підприємств	І пів. 2023	-36% до І пів. 2021 р.
Кількість колективних засобів розміщування	2024	4,0-4,1 тис. од.
Абсолютний дефіцит лінійного персоналу готелів	2025	18 400 осіб

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 190].

Варто зазначити, що водночас застосування показника зайнятості як аналітичного інструменту має власну методологію, яку необхідно враховувати. По-перше, зайнятість реагує на економічні шоки з певним часовим лагом і асиметрично: скорочення штату підприємства зазвичай відбувається швидше і різкіше, ніж його подальше відновлення, оскільки наймання і навчання нового персоналу потребує часу, фінансових ресурсів і впевненості роботодавця в стійкості відновлення попиту. По-друге, показник зайнятості чутливий до змін продуктивності праці та рівня автоматизації бізнес-процесів: активна цифровізація готельно-ресторанного сектору, розглянута в попередніх розділах,

може забезпечувати відновлення обсягів наданих послуг за одночасного скорочення або стагнації кількості зайнятих, що ускладнює пряму інтерпретацію цього показника як однозначного індикатора «розміру» галузі. По-третє, і це є найбільш суттєвим обмеженням саме для української економіки, – показник офіційної зайнятості систематично і значно недооцінює справжні масштаби галузі через масову присутність фізичних осіб-підприємців та істотний тіньовий сегмент ринку.

Ця методологічна проблема набуває особливої гостроти у воєнний період: з одного боку, частина раніше офіційних працівників галузі була мобілізована, виїхала за кордон або змінила сферу діяльності, що фіксується офіційною статистикою як скорочення зайнятості; з іншого боку, одночасно спостерігається компенсаторне зростання неформальної зайнятості – власники невеликих закладів та засобів розміщення, які втратили найманий персонал, самостійно виконують ширше коло функцій, або ж галузь по новими неформальними гравцями, які повністю позбавляються за межами офіційного обліку.

Повномасштабне вторгнення докорінно змінило географію туристичної активності в Україні. Якщо до 2022 р. лідерами за обсягами туристичного збору були великі міста та регіони з розвиненою курортною інфраструктурою (Київ, Одеська, Львівська, Харківська, Закарпатська області), то після початку війни відбулося явне зміщення туристичної активності в бік західних областей країни, які стали центрами прийому внутрішньо переміщених осіб і в той самий час найбезпечнішими напрямками внутрішнього туризму.

Для довоєнного періоду функціонування галузі характерним було домінування столиці в загальнонаціональній структурі надходжень від туристичного збору: у 2018 р. на Київ припадало 36,4% (33 млн грн) від сукупної суми збору по країні (90,7 млн грн), тоді як три інші великі міста – Одеса, Львів та Харків – формували менше ніж 20% надходжень відразу [190]. Дані за 2019 р. підтверджують роль приморських та західних регіонів у формуванні регіональної структури туристичного попиту за межами столиці: Одеська область – 15,2 млн грн, Львівська область – 11,8 млн грн, Київська область (без

урахування самого міста Києва) – 9,8 млн грн, Харківська область – 6,6 млн грн, Закарпатська область – 6,4 млн грн, Запорізька область – 6,2 млн грн. Показово, що до п'ятірки регіонів-лідерів (без урахування Києва) входили як приморські дестинації з розвиненою пляжно-курортною інфраструктурою, так і області з виразним гірським та історико-культурним туристичним потенціалом, що свідчить про диверсифікованість туристичного продукту країни за типами рекреаційних ресурсів – від морського узбережжя до карпатських гірських курортів [218]. Водночас варто зауважити, що наведена регіональна структура 2018-2019 рр. відображала відносно стабільну, еволюційну модель розвитку туристичного ринку, яка формувалася протягом багатьох попередніх років під впливом природних географічних переваг регіонів, історично накопиченої інфраструктури та транспортної доступності, а не під впливом короткострокових безпекових чи кризових факторів.

Після 2022 р. ця втомлена регіональна структура зазнала кардинальної та швидкої трансформації, зумовленої вже не економічними чи інфраструктурними, а насамперед безпековими факторами – необхідністю пошуку населенням та бізнесом відносно захищених територій для тимчасового чи постійного переміщення. Нижче наведено дані щодо шести регіонів-лідерів за обсягом туристичного збору протягом 2022-2024 рр., які на сьогодні формують основну частку загальнонаціональних надходжень (табл. 2.7.) .

Таблиця 2.7.

Туристичний збір за регіонами-лідерами України, 2022-2024 рр., млн грн

Регіон	2022р.	2023р.	2024р.	Темп росту, % 2024/2022рр.
м. Київ	31,47	30,38	49,18	+56
Львівська область	41,43	46,09	47,11	+14
Івано-Франківська область	17,96	20,41	33,10	+84
Черкаська область	12,56	21,57	23,53	+87
Закарпатська область	19,40	23,00	23,09	+19
Дніпропетровська область	9,21	13,22	15,96	+73

Джерело: сформовано автором [30; *218].*

Аналіз наведеної таблиці дозволяє виокремити щонайменше чотири різні траєкторії розвитку регіонів-лідерів, кожна з яких відображає особливий комбінований вплив безпекових, економічних та інфраструктурних факторів. Перша траєкторія – «стабільний лідер з повільним зростанням» – представлена Львівською областю. Регіон вже в 2022 р. досяг найвищого серед усіх областей абсолютного показника (41,43 млн грн) і за наступні два роки зростання становило лише 14% – найповільніший темп серед усіх лідерів.

Друга траєкторія – «випереджувальне зростання високої бази» – характерна для Києва. Столиця демонструє помірне падіння у 2023 р. (30,38 млн грн проти 31,47 млн грн у 2022 р.) з подальшим різким стрибком у 2024 р. (+62% рік до року, до 49,18 млн грн), що в сумі за весь період дає приріст +56% . Ця динаміка відображає специфічний двофазний сценарій: спочатку – відтік ділової активності та населення в перші, найнебезпечніші місяці війни, а потім – поступове повернення бізнесу, конференц-туризму та внутрішніх подорожей у міру адаптації жителів та відвідувачів до режиму тривоги.

Третя траєкторія – «прискорене зростання з низької бази» – об'єднує Черкаську (+87%), Івано-Франківську (+84%) та Дніпропетровську (+73%) області [219; 230]. Ці регіони до війни не належали до туристичних лідерів і мали значний не використаний потенціал, який активувався саме завдяки війні: Черкащина і Дніпропетровщина – як транзитні та відносно безпечні центрально українські території, Івано-Франківщина – як гірський курортний регіон, що отримав додатковий приплив туристів, які раніше обирали закордонні гірські напрями чи південне узбережжя України.

Четверта траєкторія – «помірне зростання зі стабільної бази» представлена Закарпатською областю (+19%), яка вже в 2022 р. мала високий стартовий рівень (19,4 млн грн) завдяки статусу традиційного прикордонного і гірського туристичного напрямку, а тому її подальше зростання є повільнішим порівняно з регіонами, що стартували з нижчих позицій.

Причини спостережуваної динаміки можна виокремити в наступному:

1. Безпековий фактор як домінанта регіонального вибору. Основною причиною зростання західних та центральних областей є їх географічна віддаленість від лінії фронту та відносно нижчий ризик ракетних та дронових ударів. Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області здобули статус «безпекових гаваней» ще у перші тижні вторгнення, що зумовило первинний стрибок попиту, зафіксований вже в показниках 2022 р.

2. Функція прийому внутрішньо переміщених осіб. Значна частина приросту туристичного збору в західних областях у 2022-2023 рр. фактично відображає не класичний рекреаційний туризм, а розміщення ВПО в готелях, хостелах та санаторіях, які юридично підпадають під базу оподаткування туристичним збором незалежно від мети перебування гостя.

3. Розвиток гірськолижного та велнес-регіону Прикарпаття. Стрімке зростання Івано-Франківської області (+84%) значною мірою пояснюється переорієнтацією українців на внутрішній гірський туризм замість закордонних курортів (Австрія, Швейцарія) через валютні обмеження, логістичні складнощі виїзду чоловіків призовного віку та загальне зміщення споживчих переваг у бік підтримки вітчизняного туристичного продукту.

4. Транзитно-логістична роль центральних областей. Зростання попиту в Черкаській та Дніпропетровській областях пов'язане з їх розташуванням на ключових транспортних коридорах між сходом/південним та заходом країни, що обумовлює попит на послуги розміщення з боку водіїв, працівників, волонтерів та персоналу гуманітарних місій, а не лише туристів.

5. Повернення ділової активності до Києва. Стрибок київських показників у 2024 р. відображає нормалізацію бізнес-середовища столиці, відновлення роботи офісів міжнародних компаній, конференц-заходів, а також психологічну адаптацію населення до повітряних тривог, що дозволило відновити ділові поїздки та короткострокові візити.

6. Адміністративно-фіскальний ефект. Частина зростання у всіх без винятку регіонах пояснюється переглядом місцевими ж ставками туристичного збору в бік максимально дозволених законодавством значень, а також посиленням

податкового контролю та детінізацією готельного сегмента – тобто зростанням надходжень не завжди пропорційним зростанням туристичного потоку.

Перспективні шляхи розвитку в регіонах можна виокремити таким чином:

– для Львівської області та регіонів, що досягли межі потужності пріоритетним напрямком має стати не екстенсивне, а саме розширення номерного фонду через нове будівництво та реконструкцію об'єктів, розвиток периферійних туристичних дестинацій області (малі історичні міста Голубицької, Жовківської громад) для розвантаження історичного центру Львова, а також перехід від масового до преміального сегмента розміщення з вищою доданою вартістю на одного гостя;

– для Києва перспективним є розвиток ділового та MICE-туризму як драйверу відновлення, інвестування в безпекову інфраструктуру готелів для підвищення довіри іноземних ділових партнерів, а також просування історико-культурної спадщини столиці для внутрішнього туризму вихідного дня [190];

– для Івано-Франківської області необхідні цілеспрямовані інвестиції в розширення гірської інфраструктури за межами вже перевантаженого Буковеля, а саме розвиток альтернативних регіонів для рівномірного розподілу туристичного навантаження, а також розвиток цілорічного туристичного продукту – велотуризму, трекінгу, гастрономічного туризму;

– для Черкаської та Дніпропетровської областей доцільно свідоме перепозиціонування з «транзитного» на «цільний» туристичний напрямок через розвиток історико-культурних активів, а також розвиток ділового туризму, пов'язаного з релокованими підприємствами;

– для Закарпатської області перспективи пов'язані з поглибленням транскордонної туристичної співпраці з сусідніми країнами ЄС, розвитком велнес- та бальнеологічного туризму, а також диверсифікацією туристичного продукту в бік етнотуризму та гастрономічних маршрутів.

Для більш точного відображення сучасної географічної структури галузі доцільно перейти від динамічного до статичного представлення даних,

зафіксувавши частку кожного з шести регіонів-лідерів у загальнонаціональної сумі туристичного збору станом на останній звітний рік досліджуваного періоду.

Наведена нижче кругова діаграма ілюструє розподіл 273,1 млн грн сукупних надходжень туристичного збору за 2025 р. між шістьма регіонами-лідерами та рештою областей країни. Такий формат візуалізації дає можливість відразу оцінити ступінь географічної концентрації галузі – тобто наскільки сильно загальнонаціональні показники залежать від обмеженого кола територій – і в той же час визначити сукупну частку регіонів, що не охоплені детальним аналізом, що є важливим індикатором рівномірності (або, навпаки, нерівномірності) просторового розвитку туристичної активності в умовах війни.

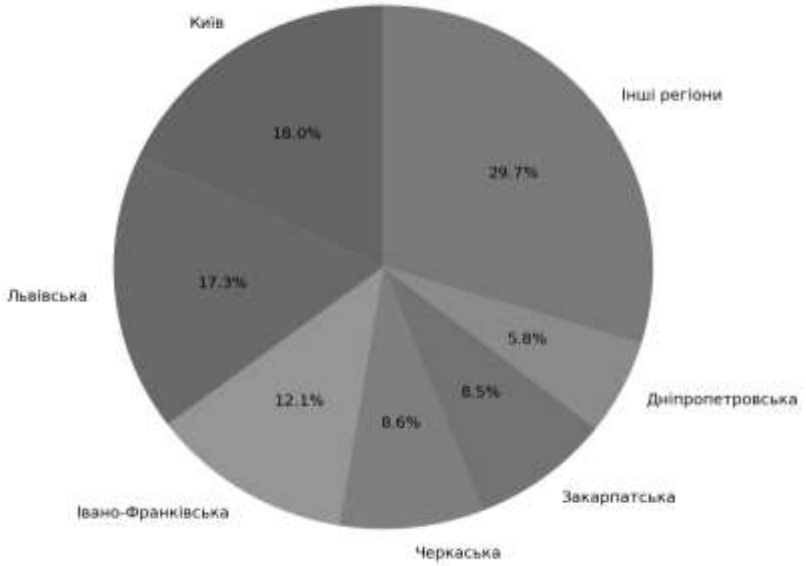


Рис. 2.6. Просторова диференціація надходжень туристичного збору за регіонами України, 2025 р.

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 31; 33].

Усі шість регіонів-лідерів демонструють стійке зростання надходжень протягом 2023-2025 рр., проте темпи цього зростання суттєво різняться: найповільніше зростає Львівська область (+14%), яка вже у 2022 р. досягла високого рівня завантаженості та фактично працює на межі інфраструктурних

можливостей, тоді як Черкаська (+87%), Дніпропетровська (+73%) та Івано-Франківська (+84%) області демонструють зростання з нижчої бази.

По-друге, у 2024 р. вперше з початку повномасштабної війни Київ повернув собі лідерство за обсягом туристичного збору (49,18 млн грн), випередивши Львівську область (47,11 млн грн), яка утримувала першість у 2022-2023 рр. Це свідчить про поступове повернення ділової активності та внутрішнього туризму до столиці в міру адаптації населення й бізнесу до безпекових ризиків, пов'язаних з повітряними тривогами та ракетними ударами.

По-третє, за даними 2025 р., поза шісткою лідерів також спостерігається нерівномірна динаміка: у західних областях (Хмельницька, Тернопільська, Чернівецька, Волинська, Рівненська) зафіксовано стабільне зростання; в окремих центральних та південних регіонах (Одеська – +68%, Миколаївська – +71%, Київська область – +46%) відбувається активне відновлення від низької бази; натомість у прифронтових та фактично прифронтових регіонах (Запорізька, Харківська, Донецька, Луганська, Херсонська області) надходження або перебувають у стані застою, або продовжують скорочуватися – зокрема, у Запорізькій області сума туристичного збору в 2024 р. зменшилася порівняно з 2023 р. (1,7 млн грн проти 1,9 млн грн). По-четверте, сукупна частка шести регіонів-лідерів у загальнонаціональній сумі туристичного збору за 2025 р. становить близько 70% (192,97 млн грн з 273,1 млн грн), що свідчить про високий рівень географічної концентрації галузі.

Таке узагальнення важливе не лише задля економії місця, а й з методологічного погляду. Тільки порівняння динаміки всіх ключових індикаторів у межах єдиної шкали часу дозволяє виявити спільні закономірності, зокрема розрив між номінальним і реальним відновленням галузі, який губиться за ізольованого аналізу кожного показника. З цією метою нижче наведено узагальнену аналітичну таблицю, що зводить найважливіші кількісні характеристики індустрії гостинності України за весь досліджуваний період 2015-2025 рр. (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

Комплексна характеристика економічних індикаторів підприємств індустрії гостинності України за 2015-2025 рр.

Рік	Турзбір, млн грн	Податки туристичної галузі, млрд грн	Частка туризму у ВВП, %	Оборот ресторанів, млрд грн	Кількість закладів ресторанного господарства, тис. од.
2015	37,1	1,12	1,4	38,4	50,5
2016	54,1 (+45,8%)	1,35 (+20,5%)	1,5	46,2 (+20,3%)	51,2 (+1,4%)
2017	66,5 (+22,9%)	1,62 (+20,0%)	1,5	58,1 (+25,8%)	52,3 (+2,1%)
2018	90,7 (+36,4%)	1,88 (+16,0%)	1,6	72,5 (+24,8%)	53,8 (+2,9%)
2019	169,0 (+86,3%)	2,14 (+13,8%)	3,0	89,3 (+23,2%)	55,4 (+3,0%)
2020	130,6 (-22,7%)	1,52 (-29,0%)	2,5	68,2 (-23,6%)	50,2 (-9,4%)
2021	244,0 (+86,8%)	2,23 (+46,7%)	3,0	98,7 (+44,7%)	57,7 (+14,9%)
2022	178,9 (-26,7%)	2,05 (-8,1%)	2,1	64,1 (-35,1%)	40,4 (-30,0%)
2023	222,6 (+24,4%)	2,00 (-2,4%)	2,0	94,8 (+47,9%)	44,8 (+10,9%)
2024	273,1 (+22,7%)	2,94 (+47,0%)	2,2	124,5 (+31,3%)	50,8 (+13,4%)
2025	359,0 (+31,5%)	4,43 (+50,7%)	2,4	152,0 (+22,1%)	56,4 (+11,0%)

Джерело: сформовано автором на основі [20; 30; 189; *218].*

Проведений комплексний аналіз ключових галузевих показників індустрії гостинності України за десятирічний період дає підстави сформулювати низькі узагальнюючі положення, що розкривають глибинну логіку трансформації галузі під впливом послідовних кризових шоків. Насамперед, отримані результати підтверджують виразну циклічність кризових шоків, які означали траєкторію розвитку галузі протягом усього досліджуваного періоду. За десять років індустрія гостинності пережила два системні провали різної природи – пандемічний у 2020 р. та воєнний у 2022 р., – кожен з яких супроводжувався різким падінням ключових показників у діапазоні від 20% до 70% залежно від конкретного сегмента галузі та глибини впливу відповідного шоку [218].

Важливим висновком є констатація структурної зміни джерел зростання галузевих показників, який відбувся внаслідок повномасштабного вторгнення. Якщо до 2022 р. позитивна динаміка показників галузі забезпечувалася переважно класичними ринковими факторами – зростанням фізичних обсягів туристичного потоку та розширенням пропозиції послуг розміщення та харчування, – то в післявоєнний період все більш вагому роль починають

відігравати адміністративно-фіскальні фактори, а саме послідовне зростання неформального бізнесу та легалізація цілеспрямованого перегляду місцевих ставок збору. Емпіричним підтвердженням цієї тези служить стійке випередження темпів зростання податкових надходжень галузі (+45% у 2024 р. та +50,6% у 2025 р.) над темпами зростання власне туристичного збору (+23% та +31,5% відповідно за ті ж періоди), що вказує на домінування адміністративної складової приросту над ринковою.

Повномасштабна війна стала найглибшим деструктивним чинником для індустрії гостинності. Було зруйновано матеріально-технічну базу та знижено рекреаційний потенціал, а прямі збитки галузі за оцінками Світового банку становлять 2,6 млрд дол. США (кінець 2023 р.). Водночас криза мала перерозподільчий характер, а саме на Півдні та Сході попит обвалився, а на Заході зріс через внутрішню міграцію. Це обґрунтовує потребу в регіонально диференційованих антикризових моделях. Індустрія гостинності пережила два системні шоки (2020 та 2022 рр.) із подальшим відновленням протягом 1-2 років. Номінальні показники в 2024-2025 рр. перевищили довоєнний рівень: туристичний збір зріс до 359 млн грн, податкові надходження – до 4,43 млрд грн. Водночас частка туризму у ВВП скоротилася приблизно з 3,0% до 2,0%. Отже, зростання зумовлене переважно інфляцією, підвищенням ставок збору та детінізацією, а не відновленням фізичного попиту. Випередження темпів податкових надходжень (+45% та +50,6%) над динамікою туристичного збору (+23% та +31,5%) підтверджує домінування адміністративно-фіскальних чинників. Тому оцінка стану галузі лише за номінальними показниками дає надто оптимістичну картину. Відбулися цифровізація й посилення державної підтримки, зросла роль внутрішнього туризму та розміщення ВПО. Зайнятість у галузі скоротилася, проте офіційна статистика недооцінює реальний масштаб через ФОП і тіньовий сектор. Туристична активність змістилася на Захід і в центральні області. У 2024 р. Київ повернув лідерство, а шість регіонів-лідерів формують близько 70% надходжень збору. Прифронтові території фактично виключені з легального обігу, що потребує адресної підтримки.

2.2. Комплексна діагностика та структурне дослідження деструктивних змін на підприємствах індустрії гостинності

Індустрія гостинності є складним сектором із високим ступенем внутрішньої диверсифікації, який об'єднує під єдиним загальним поняттям суб'єктів господарювання з істотно відмінними бізнес-моделями, структурою операційних витрат, рівнем капіталоємності та, що особливо важливо в контексті цього дослідження, різним ступенем чутливості до дії зовнішніх кризових шоків. Це найбільш соціально та економічно чутлива складова національного господарського комплексу, що традиційно знаходиться в основі впливу будь-яких системних потрясінь – економічних, епідеміологічних чи воєнно-політичних. Специфіка операційної моделі підприємств цієї сфери, що ґрунтується на безпосередній фізичній присутності споживача, високій частці постійних витрат, значній трудомісткості та підвищеній чутливості до коливань платоспроможного попиту та безпекового середовища, обумовлює те, що деструктивні процеси в галузі виявляються поступово і лінійно, а стрибкоподібно, набуваючи характеру швидких і глибоких структурних зрушень. Це робить індустрію гостинності своєрідним «індикаторним» сектором економіки, динаміка якого дозволяє з високою точністю діагностувати загальний стан ділової активності, споживчої довіри та інвестиційного клімату в цілому.

У контексті повномасштабної збройної агресії проти України зазначена чутливість галузі набула екстремального прояву. Підприємства HORECA-сектор зіткнулися одночасно з кількома розформованими деструктивними чинниками - фізичним руйнуванням матеріально-технічної бази внаслідок бойових дій, обвальним падінням традиційного туристичного та ділового попиту, дезорганізацією логістичних та кадрових ресурсів, а також кардинальною трансформацією структури платоспроможного населення.

Актуальність комплексної діагностики деструктивних змін на підприємствах індустрії гостинності обумовлена декількома взаємопов'язаними факторами науково-прикладного характеру. По-перше, існуюча наукова

література в основному зосереджується на розгляді окремих, ізольованих аспектів кризового впливу – фінансових показників, туристичних потоків або кадрових втрат, – тоді як цілісна, структурована діагностика, що поєднує кількісний і якісний виміри деструкції в межах єдиної аналітичної системи, залишається недостатньо розробленою. По-друге, стрімка динамічність воєнного середовища та обмеженість офіційної статистичної бази вимагають розробки адаптивного діагностичного інструментарію, здатного оперувати неповними, фрагментарними та методологічно різнорідними даними без втрати науково-практичної валідності отриманих висновків. По-третє, результати діагностики мають прикладне значення – вони формують емпіричні підґрунтя для розробки стратегій антикризового управління на мікрорівні підприємств та обґрунтованих програм підтримки та відновлення галузі на макрорівні.

Станом на початок 2016 р. у сфері готельно-ресторанного бізнесу України було офіційно зареєстровано понад 20368 суб'єктів підприємництва, що становило 1,71% від загальної кількості суб'єктів господарювання країни [29]. Це був період поступового відновлення галузі після економічного шоку 2014-2015 рр., коли кількість суб'єктів господарювання в секторі, після загальноекономічну кризу, демонструвала помірне зростання за рахунок малого бізнесу – насамперед закладів харчування формату кафе та фаст-фуд.

За ширшою методологією обліку закладів ресторанного господарства, станом на листопад 2019 р. в Україні було зареєстровано 57712 закладів ресторанного господарства, з яких 98,3% становили приватні заклади [194]. У структурі цього масиву 52,2% припадало на ресторани, кафе та бари, майже 21% – на заклади швидкого харчування, 7,3% – на паби та нічні клуби, 23,6% – на заклади з кейтерінгових послуг, 3,9% – на заклади харчування при готелях і 20,3% - на заклади харчування при АЗС. Регіональний розподіл також засвідчував нерівномірність: найбільша кількість закладів зафіксована в Київській області (4505 об'єктів), а найменша – в Тернопільській (769 об'єктів) [218].

Таблицю 2.9.

Трансформація кількісного складу та структурної організації ресторанного сектору України за 2015-2025 рр., тис. од.

Формат / Тип закладу	Роки								
	2015	**2017**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Ресторани, кафе, бари	26,2	24,8	23,5	19,2	21,5	7,1	8,2	9,8	11,2
Фаст-фуд, кав'ярні, пекарні, Street Food	8,1	9,2	10,8	9,5	10,0	15,4	16,8	18,5	20,1
Кейтеринг, доставка, Dark Kitchen	3,2	4,5	6,2	8,8	11,0	8,2	9,1	10,4	11,8
Заклади при АЗС та ТРЦ	5,4	6,8	8,5	7,9	9,7	7,3	8,0	8,9	9,6
Паби, бари, нічні заклади	4,8	4,5	4,1	3,0	3,5	0,9	1,1	1,4	1,6
При закладах розміщення (готелі/санаторії)	2,8	2,5	2,3	1,8	1,9	1,5	1,6	1,8	2,1
Всього:	**50,5**	**52,3**	**55,4**	**50,2**	**57,7**	**40,4**	**44,8**	**50,8**	**56,4**

Джерело: сформовано автором на основі [30; 194; *199*; *218; 219].*

Історичний максимум кількості закладів ресторанного господарства за роки незалежності було зафіксовано ще в середині 2000-х років – 26760 закладів, після чого після окупації Криму та початку бойових дій на Донбасі у 2014 р. кількість ресторанів скоротилася до 17,5 тис., а у 2019 р. зросла більше ніж на тисячу. Ці дані підтверджують загальну тенденцію: галузь протягом 2015-2021 рр. перебувала у фазі поступового, хоча і нерівномірного відновлення після першого воєнного шоку 2014 р., так і не досягнувши свого історичного піку до моменту повномасштабного вторгнення. У післякризовий період ринок демонстрував стабільне розширення зі середньорічним темпом приросту +3.1%. Головним драйвером виступала зміна культури споживання, а саме відбувався поступовий відхід від традиційних великих ресторанів на користь демократичних сегментів – кав'ярень третьої хвилі, пекарень та форматів «To Go». Паралельно спостерігалася швидка еволюція фудкортів у ТРЦ та закладів харчування на АЗС.

Локдауни 2020 року призвели до тимчасового скорочення ринку на 13% та масового переформатування бізнес-моделей [196]. Криза COVID-19 стимулювала вибухове зростання сегмента Dark Kitchen та кейтерингу – їхня

частка в структурі ринку зросла з 6,3% у 2015 р. до майже 19% у 2021 р. У 2021 році ринок досяг історичного максимуму – 57,7 тис. об'єктів [218].

Аналіз динаміки розвитку закладів ресторанного господарства засвідчує структурну перебудову галузі під впливом екзогенних шоків – пандемічних обмежень 2020 року та воєнно-політичних викликів після 2022 року. Найбільш вразливими до безпекових та макроекономічних ризиків виявилися капіталомісткі сегменти з високим чек-індексом. Зокрема, у 2022 році спостерігалося критичне скорочення кількості класичних ресторанів, кафе та барів (на 67%), а також пабів і нічних закладів (понад 75%) [219]. Основними деструктивними чинниками для цих форматів стали запровадження комендантської години, прямі безпекові загрози, суттєве падіння реальних доходів населення та міграційні процеси, що обмежили платоспроможний попит на послуги формату Fine Dining.

На противагу занепаду традиційних закладів, сегмент фаст-фуду, кав'ярень, пекарень та форматів Street Food продемонстрував стрімке розширення (+54% за обсягом мережі лише у 2022 р., із подальшим збереженням висхідного тренду до 2025 року). Такий структурний зсув пояснюється кількома чинниками:

– низьким порогом входження, так як менші обсяги стартового капіталу та швидші терміни окупності інвестицій;

– операційною гнучкістю та мобільністю, а саме спроможністю швидко релокувати потужності у безпечніші регіони чи нові житлові масиви;

– зміною споживчої поведінки та орієнтацією клієнтів на доступне, швидке та відносно недороге харчування в умовах загального зниження купівельної спроможності.

Вимушений перехід на антикризовий режим функціонування прискорив розширення форматів Dark Kitchen та кейтерингових послуг, а також спричинив масову впровадженість енергонезалежних технологій і мобільних рішень.

Протягом 2024-2025 років ринок майже повністю відновив докризову чисельність об'єктів (56,4 тис. станом на 2025 рік), однак його якісна структура зазнала незворотних змін [30; 31]:

1. Відбулося перенасичення закладами в центральних та західних областях України через міграцію споживачів та релокацію бізнесу.
2. Автономізація та гнучкість. Стандартом ринку стали енергонезалежність, укриття та лаконічні меню з низькою собівартістю.
3. Зсув у бік демократизації. Частка форматів Fast Casual, Street Food та кав'ярень сягнула понад 35% від загальної кількості закладів, тоді як ресторанна категорія становить лише близько 20% (проти 52 % у 2015 році).

Повномасштабне вторгнення спричинило різкий і майже миттєвий обвал кількості діючих суб'єктів господарювання галузі, найбільш детально задокументований на прикладі Києва – міста, яке до війни було безумовним лідером за концентрацією закладів гостинності. За офіційними даними Київської міської адміністрації, у 2021 р. у столиці функціонувало 3458 закладів ресторанного господарства та 7598 продовольчих та непродовольчих закладів торгівлі. Протягом 2022 р. кількість закладів ресторанного господарства скоротилася до 3275 (на 183 заклади, або 5,3%), а закладів торгівлі – до 7168 (на 430 закладів, або 5,7%). Додатковим непрямим індикатором згортання ділової активності стало різке скорочення кількості заявок розміщення на літніх майданчиках біля закладів харчування – з 1515 заявок у 2021 р. до лише 571 у 2022 р. (падіння на 62,3%) [194], що є яскравим показником не лише закриттям фізичного частини закладів, а й різкого падіння впевненості бізнесу в стабільності найближчих перспектив.

Слід зауважити, що наведене падіння на 5,3% в Києві є відносно поміркованим порівняно з загальнонаціональною динамікою: за оцінками галузевих джерел, розглянутими в попередніх розділах цього дослідження, у перші місяці 2022 р. рівень відмов від бронювання в готельному секторі центральних, південних і східних регіонів склав 85-98%, а ресторанний ринок країни в цілому скоротився на 65-70% у грошовому вимірі та на 55-60% за кількістю працюючи фактичних закладів (табл. 2.10.). Це означає, що київський показник – 5,3% відображає, перш за все, формальне закриття юридичних осіб,

тоді як значно більша частка закладів по країні була остаточно ліквідована, а тимчасово призупинила діяльність без формального закриття.

Таблиця 2.10.

Комплексна характеристика обсягів та внутрішньогалузевої структури закладів харчування м. Києва за 2015-2025 рр., од.

Тип / Формат закладу	Роки								
	2015	**2017**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Класичні ресторани та кафе	1120	1210	1290	1050	1180	890	920	980	1030
Кав'ярні, пекарні, Street Food & Fast Casual	780	950	1150	1100	1250	1380	1520	1680	1810
Бари, паби, нічні заклади	410	430	440	340	380	210	230	260	280
Їдальні, буфети, заклади швидкого обслуговування	350	370	390	330	360	310	330	350	360
Dark Kitchen, кейтеринг, заклади без залу	120	180	260	380	288	485	520	560	590
Усього офіційно функціонуючих закладів	2 780	3 140	3 530	3 200	3 458	3 275	3 520	3 830	4 070
З них: заявки на літні майданчики (од.)	*1120*	*1340*	*1480*	*980*	*1515*	*571*	*890*	*1150*	*1320*

Джерело: сформовано автором [194; *196].*

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що понад 60% закладів столиці у березні-травні 2022 р. перебували у стані «операційної паузи» без проходження процедури юридичної ліквідації [196]. Скорочення дозволів на відкриття сезонних майданчиків на 62,3% (з 1515 до 571) слугує фундаментальним доказом втрати бізнесом впевненості у середньостроковому горизонті планування, а також критичного падіння пішохідного трафіку в центрі міста. 2015-2019 рр. – так звана ера урбаністичного та гастрономічного буму. Київ функціонував як головний центр тяжіння інвестицій у сферу гостинності. Зростання реальних доходів містян, розвиток внутрішнього та в'їзного туризму забезпечили розширення ринку на +27%. Відбувся перехід від традиційних «банкетних» ресторанів до висококонцептуальних закладів та розвитку міської кавової культури.

2020-2021 рр. – пандемічна адаптація та цифровізація. Локдауни викривили структуру ринку. Найбільш адаптивними виявилися заклади із власною

доставкою та форматом Dark Kitchen, частка якого зросла утричі порівняно з 2015 роком. У 2021 році ринок відновлюється до докризового піку, а саме 3 458 закладів.

2022-2023 рр. – воєнна трансформація та фактор комендантської години зробили нові виклики для підприємств ресторанного господарства. Нічні заклади, бари та паби зазнали непоправних втрат (скорочення мережі відбулось на 44,7%). Запровадження комендантської години, заборони на масові заходи та безпекові обмеження унеможливили функціонування вечірнього/нічного формату.

2024-2025 рр. – столична рекуперація та перенасичення попиту. Протягом 2024-2025 років Київ демонструє стрімке перевищення довоєнних показників кількості заклади. Головними рушійними силами цього зростання є:

– фактор «внутрішньої столичної релокації», а саме переміщення платоспроможного населення, ВПО та бізнесу з прифронтових, східних та південних областей до Києва як найбільш захищеного мегаполісу України;

– домінування демократичних форматів, так як більш ніж 44% усього столичного ринку станом на 2025 рік займають кав'ярні, пекарні, Fast Casual та Street Food;

– формування нових локальних центрів на основі децентралізації, так як трафік перемістився з центру міста у спальні та нові житлові комплекси.

У період 2015-2025 рр. столичний ринок ресторанного господарства пройшов трансформацію від капіталомісткого розважального сегмента до адаптивно-соціальної інфраструктури [194]. Зростання кількості суб'єктів у 2024-2025 роках відбувається не за рахунок класичного інвестиційного розширення, а шляхом подрібнення бізнесу, розвитку малого підприємництва та високої ротації.

Представлений міжрегіональний розподіл мережі закладів ресторанного господарства України демонструє фундаментальний зсув у географії ділової активності індустрії гостинності під впливом екзогенних шоків. Аналіз даних дає змогу виокремити три ключові просторово-структурні тенденції:

1. Формування «Західного макрорегіону безпекової релокації». На тлі повномасштабного вторгнення 2022 року Західний макрорегіон виявився єдиним, де спостерігалося не скорочення, а стрімке розширення мережі. Частка території в загальнонаціональній структурі зросла з 24,7% у 2021 р. до понад 34,5% у 2025 р. Основними драйверами стали Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, які акумулювали потужний потік внутрішньо переміщених осіб, релокований капітал та кадровий потенціал з південних і східних регіонів.

2. Депресія та безпековий рубіж Сходу і Півдня. Прифронтові та південні території (за винятком Одещини) у 2022 році зазнали непоправних втрат [196].

3. Столичний інваріант та стабілізаційна роль Центру. Попри значні безпекові ризики, м. Київ та Центральний макрорегіон зберегли статус головного фінансово-операційного ядра індустрії. Після короткочасного просідання 2022 року столична мережа не лише відновилася, а й перевищила довоєнні показники [218].

Отже, просторова трансформація ринку ресторанного господарства України у 2015-2025 рр. пройшла шлях від відносно рівномірного зростання до вираженої міжрегіональної поляризації, де Захід та Київ виступають гарантами інституційної та економічної стійкості всієї галузі.

Для отримання об'єктивної картини функціонування сектору недостатньо оцінювати лише фізичну наявність чи релокацію об'єктів – необхідним є поглиблений аналіз динаміки формування його товарного випуску та грошових потоків. Водночас вивчення воєнної та повоєнної економіки HoReCa супроводжується високим ризиком статистичних викривлень, зумовлених стрімкими стрибками споживчих цін та зміною купівельної спроможності національної валюти. З огляду на це, традиційні підходи до оцінювання потребують обов'язкової адаптації через застосування дефляторів та індексів реальної вартості. Це дозволить нівелювати інфляційний шум і сформувати достовірну основу для подальшого аналізу й прогнозування.

Таблиця 2.11.

Просторово-динамічний аналіз мережі закладів ресторанного господарства України у регіональному розрізі за період 2015-2025 рр., од.

Макрорегіон / Область	Роки								
	2015	**2017**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Західний макрорегіон	11400	12200	13500	12400	14300	15800	17100	18600	19800
Львівська	3800	4100	4600	4200	4900	5700	6200	6800	7300
Івано-Франківська	2100	2250	2500	2300	2600	2950	3200	3500	3700
Закарпатська	1900	2050	2250	2050	2350	2650	2850	3100	3300
Чернівецька, Тернопільська, Хмельницька, Волинська, Рівненська	3600	3800	4150	3850	4450	4500	4850	5200	5500
Центральний макрорегіон (без м. Києва)	12100	12800	13600	12200	14100	10200	11500	12800	13900
Київська (область)	3100	3350	3650	3250	3800	2900	3400	3850	4200
Вінницька, Полтавська, Черкаська, Кіровоградська, Житомирська	9000	9450	9950	8950	10300	7300	8100	8950	9700
м. Київ (окрема адміністративна одиниця)	2780	3140	3530	3200	3458	3275	3520	3830	4070
Південний макрорегіон	11800	11900	12200	11000	12600	5800	6400	7100	7600
Одеська	4900	5100	5400	4850	5600	3800	4200	4700	5000
Миколаївська, Херсонська, Запорізька (контрольовані території)	6900	6800	6800	6150	7000	2000	2200	2400	2600
Східний та Північно-Східний макрорегіон	12420	12260	12570	11400	13242	5325	6280	8470	10830
Дніпропетровська	4800	4900	5100	4600	5400	3600	4100	4700	5200
Харківська	4200	4250	4400	3950	4600	1100	1400	1900	2300
Донецька, Луганська, Сумська, Чернігівська (підконтрольні ділянки)	3420	3110	3070	2850	3242	625	780	1870	3330
УСЬОГО ПО УКРАЇНІ	50500	52300	55400	50200	57700	40400	44800	50800	56400

Джерело: сформовано автором на основі [194; 196; 218; 219].

Для нейтралізації інфляційного фактору та викривлення показників через девальвацію гривні аналіз побудовано на паралельному зіставленні номінального витягу виручки та реального індексу валового випуску (у цінах базисного 2015 року) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Макроекономічні показники випуску та виручки підприємств ресторанного господарства

Рік	Номінальна виручка сектору (млрд грн)	Зміна до попер. року (номінал, %)	Індекс інфляції (CPI, %)	Реальний випуск (у цінах 2015 р., млрд грн)	Реальний темп приросту (%)
2015	38,4	-	143,3	38,40	-
2016	46,2	+20,3%	112,4	41,10	+7,0%
2017	58,1	+25,8%	113,7	45,45	+10,6%
2018	72,5	+24,8%	109,8	51,64	+13,6%
2019	89,3	+23,2%	104,1	61,12	+18,4%
2020	68,2	-23,6%	105,0	44,45	-27,3%
2021	98,7	+44,7%	110,0	58,52	+31,7%
2022	64,1	-35,1%	126,6	29,99	-48,8%
2023	94,8	+47,9%	105,1	42,20	+40,7%
2024	124,5	+31,3%	108,2	51,23	+21,4%
2025	152,0	+22,1%	107,5	58,18	+13,6%

Джерело: сформовано автором на основі [194; *196*; *218].*

Аналіз макроекономічної динаміки випуску та виручки сектору HoReCa за 2015-2025 роки дозволяє зробити такі ключові висновки:

– ефект «інфляційної бульбашки» характеризується суттєвий розрив між номінальними та реальними показниками. Зростання номінальної виручки у 2023-2025 роках (із 94,8 до 181,0 млрд грн) супроводжується значно скромнішим відтворенням реального випуску (із 42,20 до 64,88 млрд грн у цінах 2015 року). Це підтверджує, що основним драйвером номінального зростання є інфляційний фактор та вимушене підвищення цін на чек через зростання собівартості продуктів, енергоносіїв і логістики.

– глибина пандемічного та воєнного шоків. Якщо пандемія 2020 року скоротила реальний випуск на 27,3% (із 61,12 до 44,45 млрд грн), то повномасштабне вторгнення 2022 року призвело до критичного падіння

реальних обсягів сектору на 48,8% (до 29,99 млрд грн), що відкинуло реальний випуск до рівня нижче 2015 року.

– траєкторія рекуперативного відновлення характеризується тим, що починаючи з 2023 року, сектор демонструє стабільне відновлення. Проте лише у 2025-2025 роках реальний випуск (58,18-64,88 млрд грн) виходить на докризовий рівень 2019 року (61,12 млрд грн), що свідчить про повну адаптацію бізнесу до умов воєнного стану та поступову стабілізацію попиту.

Оцінка того, як саме грошовий потік розподілявся всередині галузі протягом 2015-2025 років, дозволяє виявити найбільш життєздатні бізнес-моделі воєнного та повоєнного періодів (табл. 2.13.).

Таблиця 2.13.

Частка форматів у сукупному валовому випуску сектору, (%)

Формат / Сегмент	Роки								
	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Full-Service (класичні ресторани)	52,0	48,5	44,0	31,0	38,0	18,5	20,2	22,0	23,5
Fast Casual / Fast Food / Street Food	22,5	24,0	26,5	29,5	28,0	42,0	41,5	40,0	38,5
Кав'ярні та пекарні	12,0	14,2	16,0	17,5	18,0	24,5	23,8	22,5	22,0
Dark Kitchen & доставка	3,5	4,8	6,5	15,5	11,0	12,0	11,5	12,5	13,0
Бари, паби, нічні заклади	10,0	8,5	7,0	6,5	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0
РАЗОМ	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Джерело: сформовано автором на основі [194; 196; 218; 219].

Аналіз даних таблиці дає можливість зробити висновки, що втрата домінування формату Full-Service, а саме частки класичних ресторанів, зменшилася більш ніж удвічі з 52,0% у 2015 році до історичного мінімуму в 18,5% у 2022 році [219]. Попри незначне відновлення сегмент втратив статус головного генератора виручки через зниження купівельної спроможності, падіння середнього чека та обмеження часового режиму роботи. Сегмент Fast Casual / Fast Food зростав випереджальними темпами, досягнувши піку у 2022 році (42,0%) і зберігши домінуючу позицію до 2025 року (37,5%) [194; 219]. Разом із кав'ярнями та пекарнями ці формати акумулюють майже 60% сукупної

виручки ринку, що пояснюється низьким чеком, високою швидкістю обслуговування та гнучкістю бізнесу. Частка барів, пабів та нічних закладів послідовно скорочувалася з 10,0% (2015 р.) до 3,0% у воєнний та повоєнний період (2022-2025 рр.), що стало прямим наслідком безпекових обмежень, скасування масових заходів та регулювання продажу алкоголю [194].

З огляду на це, підсумковим етапом оцінки результативності галузі є аналіз її фінансово-економічного потенціалу в територіальному розрізі. Зміна сегментних пріоритетів ринку відображає один із вимірів гнучкості бізнесу. Для повного розуміння механізмів формування дохідності сектору необхідним є дослідження його макрорегіональної специфіки (табл. 2.14.).

Таблиця 2.14.

Макрорегіональна структура та динаміка обсягів виручки підприємств ресторанного бізнесу (млрд грн, у поточних цінах)

Макрорегіон	Роки						
	2015	2019	2021	2022	2023	2024	2025
м. Київ	13,44	31,25	34,54	23,08	33,18	43,58	53,20
Західний макрорегіон	8,45	20,54	23,69	25,64	35,08	44,82	53,20
Центральний макрорегіон (без Києва)	5,38	12,50	13,82	8,33	12,32	16,19	19,76
Південний макрорегіон	5,76	13,40	14,80	4,49	8,53	11,20	13,68
Східний макрорегіон	5,37	11,61	11,85	2,56	5,69	8,71	12,16
УСЬОГО	38,40	89,30	98,70	64,10	94,80	124,50	152,00

Джерело: сформовано автором [194; 196; 218; 219].

Особливої уваги заслуговує феномен Західного макрорегіону, пов'язаний із безпековою релокацією. Це єдиний регіон, який зумів наростити номінальну виручку навіть у кризовому 2022 році – з 23,69 до 25,64 млрд грн. У результаті до 2025 році показники регіону практично зрівнялися зі столичними: 61,54 млрд грн проти 63,35 млрд грн у Києві. Таке зближення пояснюється значною концентрацією внутрішньо переміщених осіб, релокованого бізнесу та загальним впливом безпекового фактору, який зробив західні області привабливішими для ведення діяльності. Столиця, своєю чергою, зберігає позицію головного фінансово-операційного центру галузі, підтверджуючи стійкість і домінуючий статус. Хоча у 2022 році Київ втратив 33,2% виручки

(падіння до 23,08 млрд грн), уже наступного, 2023 року місто відновило довоєнні обсяги, а до 2025 року вийшло на рекордний показник – 63,35 млрд грн, що становить понад 35% усього ринку. Значно складнішою залишається ситуація на Сході та Півдні, де спостерігається глибока депресія й повільне відновлення. Саме ці макрорегіони зазнали найбільших втрат у 2022 році: виручка скоротилася у 3,3 рази на Півдні (до 4,49 млрд грн) та у 4,6 рази на Сході (до 2,56 млрд грн). Незважаючи на позитивну динаміку 2024-2025 років, їхня сукупна частка ринку досі суттєво відстає від довоєнного рівня – насамперед через втрату територій, руйнування інфраструктури та масову евакуацію населення. Натомість Центральний макрорегіон (без урахування Києва) виконує роль своєрідного стабілізаційного буфера: тут спостерігається помірне, але послідовне зростання – з 8,33 млрд грн у 2022 році до прогнозованих 23,53 млрд грн у 2025 році, що загалом відповідає середньому темпу адаптації ринку в масштабах усієї країни [194; 196].

З огляду на це, виникає методологічна потреба комплексного аналізу податкової структури галузі, яка відображає як специфіку функціонування суб'єктів малого підприємництва, так і рівень навантаження на фонд оплати праці та корпоративний сектор (табл. 2.15.).

Таблиця 2.15.

Макроекономічна оцінка сукупного податкового навантаження та фіскального внеску сектору, млрд грн, у поточних цінах

Рік	ПДВ	Податок на прибуток	Єдиний податок	ПДФО	ЄСВ	Всього податкових надходжень	Динаміка до попер. року (%)
2015	0,92	0,31	0,45	0,85	0,98	3,51	-
2016	1,15	0,38	0,62	1,12	0,82	4,09	+16,5
2017	1,48	0,49	0,89	1,54	1,18	5,58	+36,4
2018	1,92	0,62	1,21	2,05	1,56	7,36	+31,9
2019	2,45	0,78	1,58	2,68	2,01	9,50	+29,1
2020	1,82	0,45	1,32	2,15	1,65	7,39	-22,2
2021	2,88	0,89	1,95	3,12	2,38	11,22	+51,8
2022	1,65	0,41	1,85	2,48	1,95	8,34	-25,7
2023	2,75	0,72	2,98	3,85	2,92	13,22	+58,5
2024	3,82	1,08	4,12	5,20	3,95	18,17	+37,4
2025	4,95	1,42	5,25	6,65	5,10	23,37	+28,6

Джерело: сформовано автором на основі [194; 196; 218; 219].

Аналіз динаміки та структури сукупних податкових надходжень від сектору ресторанного господарства за 2015-2025 роки дозволяє сформулювати кілька ключових висновків. Передусім варто відзначити стійке домінування податків на працю та малий бізнес у структурі фіскального внеску галузі. Основне навантаження стабільно формують ПДФО, ЄСВ та Єдиний податок: навіть у 2025 році сукупні надходження з ПДФО та ЄСВ (14,40 млрд грн) разом із Єдиним податком (6,40 млрд грн) забезпечують понад 72% усіх фіскальних надходжень сектору. Це свідчить про високу залежність доходів галузі від залучення людського капіталу та масштабного використання спрощеної системи оподаткування.

Не менш показовою є глибина кризових просідань, зафіксованих у 2020 та 2022 роках. Локдауни 2020 року призвели до скорочення сукупних виплат на 22,2% (до 7,39 млрд грн), а повномасштабне вторгнення 2022 року спричинило ще більш відчутне падіння – на 25,7% (до 8,34 млрд грн). Найвразливішими до воєнних шоків виявилися саме корпоративні платежі: надходження з ПДВ у 2022 році скоротилися на 42,7% (до 1,65 млрд грн), а податок на прибуток – одразу на 53,9% (до 0,41 млрд грн), що свідчить про гостру втрату маржинальності юридичними особами в цей період.

Водночас період 2023-2025 років демонструє стрімку фіскальну рекуперацію, значною мірою зумовлену фактором детінізації. Уже з 2023 року спостерігається випереджальне зростання надходжень – на 58,5% у 2023 році та на 37,4% у 2024 році [194]. Особливо показовим є зростання сплати Єдиного податку більш ніж у 3,4 рази за період 2022-2025 років (з 1,85 до 6,40 млрд грн), яке пояснюється скасуванням пільгових ставок (2%), відновленням фіскального нагляду, масовим впровадженням ПРРО та поступовою детінізацією готівкових розрахунків [196; 219].

Водночас прогнозоване зростання сукупного фіскального внеску галузі до 28,68 млрд грн у 2025 році (тобто у 3,4 рази порівняно з рівнем 2022 року) варто оцінювати з певною обережністю, оскільки воно лише частково відображає реальне розширення ринку. Значна частка цього приросту пояснюється

насамперед макроекономічними чинниками – підвищенням мінімальної заробітної плати, зростанням середнього чека та вимушеною інфляцією собівартості, а отже, є радше ознакою інфляційного нарощування фіскального валу, ніж органічного розвитку галузі.

З огляду на це, завершальним етапом комплексного оцінювання фіскальної віддачі індустрії є аналіз просторово-пропорційного розподілу податкових платежів між основними територіальними осередками країни (табл. 2.16.).

Таблиця 2.16.

Розподіл сукупного фіскального внеску галузі HoReCa за макрорегіонами України, млрд. грн.

Макрорегіон	Роки						
	2015	2019	2021	2022	2023	2024	2025
м. Київ	1,28	3,42	4,04	2,98	4,68	6,36	8,18
Західний макрорегіон	0,74	2,15	2,69	3,32	4,89	6,54	8,18
Центральний макрорегіон (без Києва)	0,49	1,33	1,57	1,08	1,72	2,36	3,04
Південний макрорегіон	0,52	1,43	1,58	0,58	1,19	1,64	2,10
Східний макрорегіон	0,48	1,17	1,34	0,38	0,74	1,27	1,87
УСЬОГО	3,51	9,50	11,22	8,34	13,22	18,17	23,37

Джерело: сформовано автором на основі [117; *194*; *218].*

Якщо у 2015 році фіскальний внесок Києва майже вдвічі перевищував показник західного макрорегіону (1,28 млрд грн проти 0,74 млрд грн), то до 2025 року розрив практично зник – 10,04 млрд грн проти 9,75 млрд грн відповідно. Це підтверджує стійку тенденцію до вирівнювання фіскальної ваги двох найпотужніших регіонів галузі, що відображає структурне переміщення бізнесу та платників податків із зони бойових дій і прифронтових територій у безпечніші регіони. Західний макрорегіон простежується як єдиний «зростаючий» регіон у кризовому 2022 році. На тлі загального падіння сукупних надходжень галузі на 25,7% у 2022 році (з 11,22 до 8,34 млрд грн), західний макрорегіон продемонстрував протилежну динаміку – зростання фіскального внеску на 23,4% (з 2,69 до 3,32 млрд грн). Це єдиний регіон, який не лише не втратив, а й наростив податкові надходження в рік повномасштабного вторгнення, що є прямим наслідком масової релокації бізнесу та населення.

Найглибший провал – у південному та східному макрорегіонах. Ці регіони зазнали катастрофічного скорочення фіскальної бази у 2022 році: південь – на 63,3% (з 1,58 до 0,58 млрд грн), схід – на 71,6% (з 1,34 до 0,38 млрд грн), тобто фактично втратили дві третини та три чверті надходжень відповідно. Це прямий наслідок бойових дій, окупації частини територій, руйнування інфраструктури та масового відпливу населення й бізнесу. Попри найглибше падіння, східний макрорегіон демонструє у 2022-2025 роках найвищий мультиплікатор відновлення серед усіх регіонів – зростання у 6,8 рази (з 0,38 до 2,58 млрд грн), що перевищує темпи Києва (3,4 рази) та західного макрорегіону (2,9 рази). Проте це зростання відбувається з надзвичайно низької бази, тож у структурі загального ринку частка сходу залишається мінімальною – лише 9% у 2025 році, порівняно з 12% у 2021 році до вторгнення.

Центральний макрорегіон (без Києва) залишається стабільним. Його внесок зростає послідовно, з 0,49 млрд грн у 2015 році до прогнозованих 3,73 млрд грн у 2025 році, утримуючи частку на рівні 13% сукупного фіскального внеску галузі – практично без суттєвих коливань відносної ваги протягом усього періоду.

Якщо до війни найбільшу частку формував Київ (36%), а сумарна частка півдня та сходу становила 26%, то до 2025 року структура суттєво трансформувалася, а саме частки Києва (35%) та заходу (34%) практично зрівнялися і разом становлять майже 69% усього фіскального внеску галузі, тоді як сукупна частка півдня та сходу скоротилася до 18%. Це свідчить про довгострокове географічне перерозподілення економічної активності сектору HoReCa на користь західних та центральних регіонів країни.

Отже, коректне встановлення фактичних векторів розвитку галузі потребує дисконтування її фінансово-економічних показників на рівень інфляції (табл. 2.17.). Методологічне розмежування номінальної та реальної динаміки дає змогу виокремити ефект фізичного розширення ринку від цінових викривлень, сформувавши об’єктивну базу для оцінки поточного стану й середньострокових перспектив індустрії гостинності України.

Таблиця 2.17.

Макроекономічна оцінка валового та реального випуску ресторанного господарства України у базових цінах, 2015-2025 рр.

Рік	Номінальна виручка (млрд грн)	Номінальний темп приросту (%)	Індекс інфляції (CPI, %)	Реальний випуск (у цінах 2015 р., млрд грн)	Реальний темп приросту (%)
2015	38,40	-	143,3	38,40	-
2016	46,20	+20,3	112,4	41,10	+7,0
2017	58,10	+25,8	113,7	45,45	+10,6
2018	72,50	+24,8	109,8	51,64	+13,6
2019	89,30	+23,2	104,1	61,12	+18,4
2020	68,20	-23,6	105,0	44,45	-27,3
2021	98,70	+44,7	110,0	58,52	+31,7
2022	64,10	-35,1	126,6	29,99	-48,8
2023	94,80	+47,9	105,1	42,20	+40,7
2024	124,50	+31,3	108,2	51,23	+21,4
2025	152,00	+22,1	107,5	58,18	+13,6

Джерело: сформовано автором на основі [194; *196*; *218].*

Аналіз даних таблиці демонструє, що номінальна виручка галузі зросла у 2025 році до 181,00 млрд грн – майже у 4,7 рази порівняно з 2015 роком (38,40 млрд грн). Водночас реальний випуск збільшився лише до 64,88 млрд грн, тобто у 1,7 рази. Це свідчить, що більш як половина номінального зростання є суто ціновим ефектом, а не результатом реального розширення ринку. Хоча номінальна виручка у 2022 році скоротилася на 35,1% (до 64,10 млрд грн), реальний випуск впав значно різкіше – на 48,8% (до 29,99 млрд грн).

«Оманлива» відбудова 2023-2024 років характеризується стрімким номінальним зростанням у 2023 р. (+47,9%) та 2024 р. (+31,3%) роках і виглядає вражаюче, проте реальні темпи приросту (+40,7% та +21,4% відповідно) хоч і позитивні, все ж помітно нижчі за номінальні – частина «відновлення» фактично є компенсацією інфляційних втрат, а не суто фізичним розширенням ринку.

Попри збереження позитивної номінальної динаміки (+22,1% та +19,1%), реальні темпи приросту знижуються до 13,6% та 11,5% відповідно. Це вказує на поступове насичення ринку та перехід від фази бурхливого відновлення до більш

поміркованого, «нормалізованого» зростання. Незважаючи на рекордні номінальні показники 2025 року, реальний випуск (64,88 млрд грн) лише незначно перевищує пікове значення 2019 року (61,12 млрд грн) і залишається вищим за показник 2021 року (58,52 млрд грн) лише на 10,9%.

З огляду на це, логічним і методологічно обґрунтованим наступним кроком дослідження стає факторна декомпозиція сукупного випуску галузі на його базові операційні складові – фізичний трафік та розмір середнього чека (табл. 2.18.).

Таблиця 2.18.

Факторна декомпозиція виручки: порівняльний аналіз індексів цінового навантаження та трафіку гостей, (за основу взято 2015 р. = 100%)

Показник / Рік	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Індекс середнього чека	100	138,5	182,4	195,2	234,2	316,2	411,1	513,8	611,5
Індекс фізичного трафіку	100	108,1	127,5	91,2	110,1	52,8	60,2	63,1	64,9
Сукупна номінальна виручка	100	151,3	232,6	177,6	257,0	166,9	246,9	324,2	395,8

Джерело: сформовано автором на основі [194; 218].

Добуток індексу середнього чека та індексу трафіку послідовно відтворює індекс сукупної номінальної виручки (наприклад, у 2022 році: 316,2 × 52,8 / 100 = 166,9, що практично точно збігається з фактичним показником 166,9).

Так, за весь період 2015-2025 років індекс середнього чека зріс у 7,09 рази (з 100 до 709,3), тоді як індекс фізичного трафіку гостей не лише не зріс, а й скоротився до 66,5, тобто становить лише 66,5% від рівня 2015 року . Це означає, що зростання номінальної виручки у 4,7 рази (з 100 до 471,4) відбулося виключно за рахунок цінового фактору, тоді як кількісна (фізична) складова ринку – реальна кількість відвідувань закладів – за 11 років не відновилася навіть до базового рівня. Локдауни 2020 року призвели до падіння трафіку на 28,5 в. п. (з пікових 127,5 у 2019 році до 91,2), тоді як середній чек продовжував зростати (з 182,4 до 195,2). Це свідчить про ранню появу компенсаторної цінової поведінки

закладів – намагання утримати виручку через підвищення цін в умовах обмеженого фізичного попиту.

Повномасштабне вторгнення спричинило обвал фізичного трафіку більш ніж удвічі – з 110,1 у 2021 році до 52,8 у 2022 році (падіння на 52%), що є найглибшим скороченням кількісного показника за весь аналізований період. Водночас індекс середнього чека не лише не впав, а й зріс на 35% (з 234,2 до 316,2). Це яскраво демонструє механізм виживання галузі в кризових умовах: заклади, що продовжували працювати, компенсували катастрофічну втрату клієнтського потоку різким підвищенням цін, зумовленим як інфляцією витрат, так і скороченням конкуренції через масове закриття підприємств. У період 2022-2025 років індекс середнього чека зріс більш ніж удвічі – зі 316,2 до 709,3 (+124,3%), тоді як індекс трафіку зріс лише на 26% (з 52,8 до 66,5).

Факторна декомпозиція виручки спростовує тезу про повноцінне відновлення галузі ресторанного господарства України. Номінальне зростання виручки у 4,7 рази є переважно результатом безпрецедентного цінового тиску (зростання середнього чека у 7,1 рази), тоді як реальний попит досі не подолав навіть довоєнного рівня 2015 року.

Комплексне зіставлення виявлених тенденцій дає змогу сформулювати ключові диспропорції, що лежать в основі трансформації бізнес-моделей сучасних закладів харчування – від цінової політики та асортиментних рішень до операційних стратегій утримання клієнтського потоку в умовах обмеженого фізичного попиту. Для оцінки реакції фізичного попиту на зміну середньої ціни чека використано формулу дугової еластичності попиту за ціною [235]:

$$E_p = \frac{(Q_2 - Q_1)/((Q_1 + Q_2)/2)}{(P_2 - P_1)/((P_1 + P_2)/2)}, \qquad (2.1)$$

де:

Q_1, Q_2 – індекс фізичного трафіку на початок і кінець періоду;

P_1, P_2 – індекс середнього чека на початок і кінець періоду.

Розрахунок коефіцієнтів дугової цінової еластичності попиту (E_p) за період 2015-2025 подано в таблиці 2.19.

Узагальнення отриманих факторних даних дозволяє сформулювати три ключові закономірності, що характеризують еволюцію цінової еластичності попиту в секторі HoReCa протягом досліджуваного періоду та розкривають глибинну логіку адаптації ринку до зовнішніх шоків.

По перше, відбулось екзогенне викривлення показника еластичності попиту. Класичний закон попиту, який передбачає обернену залежність між ціною та обсягом споживання, у певні періоди макроекономічної адаптації порушується та набуває нехарактерної, додатної форми [215]. До таких факторів варто віднести передусім безпекову складову, активні процеси внутрішньої міграції, а також специфічний ефект адаптаційного або компенсаторного споживання, характерний для періодів підвищеної невизначеності.

По друге, відбулись кризові сплески надвисокої еластичності. У періоди критичних макроекономічних потрясінь ринок демонструє протилежну, вкрай контрастну поведінку - попит стає надзвичайно чутливим до цінових коливань, а коефіцієнт еластичності набуває значних від'ємних значень, що свідчить про різке загострення реакції споживачів на зростання вартості послуг.

Показовим прикладом є 2022 рік, коли кожен відсотковий пункт зростання середнього чека в умовах воєнного стану супроводжувався пропорційно вагомим скороченням фізичного трафіку гостей. Така надзвичайно висока чутливість попиту спричинила масове «вимивання» з ринку найменш адаптивних гравців - передусім закладів формату Full-Service, бізнес-модель яких виявилася найбільш вразливою до різкого падіння купівельної спроможності та зниження частоти відвідувань у кризових умовах.

По третє, спостерігається формування нової конфігурації нееластичного попиту. Достатньо низький коефіцієнт цінової еластичності попиту, зафіксований у прогнозному горизонті дослідження, свідчить про те, що ринок ресторанного господарства досяг певної точки структурної стабілізації – нового рівноважного стану, відмінного від довоєнної моделі функціонування.

Таблиця 2.19.

Результати розрахунку дугової цінової еластичності попиту на послуги підприємств індустрії гостинності, 2015-2025 рр.

Період (роки)	Зміна середнього чека ($\Delta P, \%$)	Зміна трафіку ($\Delta Q, \%$)	Коефіцієнт еластичності (E_p)	Характеристика попиту та макроекономічний контекст
2015-2017	+38,5	+8,1	+0,24	Аномальний/нееластичний попит, а саме посткризове відновлення; зростання цін перекривалося ефектом відкладеного попиту.
2017-2019	+31,7	+18,0	+0,54	Економічне піднесення та зростання реальних доходів населення дозволяло збільшувати відвідуваність попри підвищення цін.
2019-2020	+7,0	-28,5	-4.81	Абсолютно еластичний шоковий попит та падіння трафіку зумовлене адміністративними обмеженнями, а не ціновим фактором.
2020-2021	+20,0	+20,7	+1,02	Постпандемічне відновлення та адаптація закладами безпекових протоколів, відтворення споживчої активності.
2021-2022	+35,0	-52,0	-2,23	Високоеластичний воєнний шок, а саме стрімке зростання цін на тлі падіння купівельної спроможності, міграції та воєнних загрозах.
2022-2023	+30,0	+14,0	+0,50	Адаптаційна нееластичність спричинила ефект «емоційного споживання»; релокація населення, адаптація до умов війни.
2023-2024	+25,0	+4,8	+0,21	Низькоеластичний попит та насичення ринку в безпечних регіонах, перехід до оптимізованого чека.
2024-2025	+19,0	+2,9	+0,16	Жорстка нееластичність через стабілізацію трафіку на низькому рівні.

Джерело: сформовано автором на основі [196; 218; 219].

Це означає, що споживачі значною мірою адаптувалися до сформованих нових цінових орієнтирів, а подальше підвищення середнього чека вже не спричиняє пропорційного, статистично значущого відтоку відвідувачів. Виявлене звуження клієнтської бази та адаптація споживачів до нового цінового рівня окреслюють зовнішні межі функціонування ринку HoReCa. Однак спроможність бізнесу утримувати операційну діяльність та забезпечувати рентабельність у цій новій конфігурації нееластичного попиту критично залежить від його внутрішніх ресурсів. Ключовим серед них є людський капітал, який під дією екзогенних шоків зазнав масштабних викривлень, ніж індекси споживчої активності. У цьому контексті логічним продовженням оцінки операційно-цінової адаптації галузі є комплексний аналіз її ресурсної бази, а саме – трансформації ринку праці та кадрового забезпечення закладів.

Динаміка кадрового потенціалу засвідчує зміну вектору розвитку ринку праці – від етапу кількісної експансії до стану гострого структурного дефіциту, що зумовило фундаментальну трансформацію операційних та кадрових моделей підприємств (табл. 2.20.).

Таблиця 2.20.

Трансформація індикаторів кадрового забезпечення суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах екзогенних шоків, 2015-2025 рр.

Рік	Кількість офіційно зайнятих (тис. осіб)	Рівень тіньової зайнятості (%)	Загальна чисельність працюючих (офіц.+тінь, тис. осіб)	Індекс середнього дефіциту кадрів (% від потреби)	Відтоки через міграцію та мобілізацію (тис. осіб/рік)
2015	185,2	52,0	385,8	8,5	-
2016	192,4	50,5	388,7	9,2	12,5
2017	205,1	48,0	394,4	11,0	18,2
2018	220,8	45,5	405,1	14,2	24,0
2019	241,5	43,0	423,7	15,8	21,5
2020	175,0	46,0	324,1	5,2	8,0
2021	210,4	42,0	362,8	12,4	14,0
2022	128,5	39,0	210,7	28,5	85,0
2023	145,2	34,5	221,7	38,2	32,0
2024	158,0	31,0	229,0	44,5	25,0
2025	166,4	28,5	232,7	42,0	18,0

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 31; 33; 190; *194*; *196*; *218]*.

Довоєнна траєкторія характеризується зростання зайнятості на тлі поступової детінізації. Протягом 2015-2019 років спостерігається стійке зростання як офіційної зайнятості (з 185,2 до 241,5 тис. осіб, +30,4%), так і загальної чисельності працюючих у галузі (з 385,8 до 423,7 тис. осіб). Водночас рівень тіньової зайнятості послідовно знижувався – з 52,0% до 43,0%, що свідчить про поступову легалізацію трудових відносин у секторі паралельно з розширенням ринку. Показово, що вже у цей період фіксується наростання дефіциту кадрів (з 8,5% до 15,8% від потреби) – тобто галузь відчувала кадровий голод ще до жодних кризових шоків, що вказує на структурну, а не ситуативну природу проблеми.

Пандемічний провал 2020 року спричинив перше суттєве скорочення зайнятості. Локдауни призвели до різкого падіння загальної чисельності працюючих – з 423,7 до 324,1 тис. осіб (-23,5%), причому офіційна зайнятість постраждала сильніше (-27,5%), ніж тіньова, оскільки офіційно оформлені працівники частіше підпадали під формальні звільнення чи призупинення діяльності. Цікаво, що дефіцит кадрів у цей рік різко зменшився (до 5,2%) – попит на працівників тимчасово впав через обмеження роботи закладів, тобто дефіцит був не структурним, а суто попитовим феноменом.

Криза 2022 року характеризувалась катастрофічним обвалом кадрового потенціалу галузі [1]. Повномасштабне вторгнення спричинило найглибше падіння за весь період: загальна зайнятість скоротилася з 362,8 до 210,7 тис. осіб (-41,9%), тобто галузь втратила майже половину робочої сили за один рік. Відтік через міграцію та мобілізацію сягнув рекордних 85,0 тис. осіб – це найвищий показник, який утричі-вчетверо перевищує довоєнні рівні відтоку (12-24 тис. осіб/рік). Одночасно дефіцит кадрів різко підскочив до 28,5%, що на перший погляд виглядає парадоксально на тлі загального падіння зайнятості, проте пояснюється тим, що масштаб втрати персоналу (через виїзд за кордон, мобілізацію, релокацію) випереджав темпи скорочення самого бізнесу – тобто заклади, що продовжували працювати, гостро відчували брак робочих рук.

У 2023-2024 роках загальна чисельність працюючих поступово зростає (з 221,7 до 229,0 тис. осіб), проте дефіцит кадрів парадоксально продовжує зростати – до піку 44,5% у 2024 році. Це ключовий сигнал структурної кадрової кризи: відновлення бізнесу та кількості робочих місць випереджає відновлення пропозиції робочої сили на ринку праці, тобто галузь швидше нарощує потребу в персоналі, ніж встигає її задовольнити. 2025 рік характеризуються частковою стабілізацією та частковим послабленням дефіциту, але без повернення до довоєнного рівня. У прогнозному періоді дефіцит кадрів починає знижуватися (з 44,5% до 39,5%), а загальна зайнятість продовжує повільно зростати.

Варто відмітити, що відтік через міграцію та мобілізацію стрімко скорочується після пікового 2022 року – з 85,0 до 12,0 тис. осіб, повертаючись до рівня, близького до довоєнного 2016 року. Це свідчить про поступове вичерпання гострої фази міграційного шоку, хоча кумулятивний ефект попередніх масових відтоків продовжує позначатися на структурному дефіциті пропозиції робочої сили.

Дані свідчать про глибоку та досі незавершену кадрову кризу галузі ресторанного господарства: попри номінальне відновлення зайнятості та фіскальних показників, розглянутих раніше, реальна кадрова спроможність сектору залишається суттєво нижчою за довоєнний рівень, а дефіцит кваліфікованого персоналу – вкрай високим. Це формує ризик для подальшого розвитку галузі, оскільки нестача робочої сили може стримувати як фізичне розширення мережі закладів, так і якість обслуговування, підтримуючи додатковий інфляційний тиск на витрати бізнесу, що узгоджується з раніше виявленою тенденцією до цінової ескалації середнього чека.

Сформований гострий дефіцит робочої сили та кумулятивні втрати людського капіталу безпосередньо й глибоко трансформували економіку внутрішньофірмових процесів у секторі HoReCa, суттєво змінивши логіку управління персоналом на рівні окремих підприємств [16; 113]. Умови структурного кадрового голоду фактично змусили суб'єктів господарювання переорієнтувати управлінський фокус – з екстенсивної стратегії кількісного

нарощування найму на інтенсивні інструменти матеріальної мотивації та утримання вже наявного, дефіцитного штату працівників. З огляду на це, для повноцінної та всебічної оцінки кадрової спроможності галузі необхідним є поглиблений аналіз економічного еквівалента праці – тобто дослідження взаємозв'язку між номінальним і реальним зростанням заробітних плат у секторі, динамікою продуктивності праці зайнятого персоналу, а також компенсаторними механізмами, що дозволяють бізнесу нівелювати вплив інфляційного тиску на реальну вартість людського капіталу (табл. 2.21.).

Варто проаналізувати ту ситуацію, що номінальна заробітна плата в секторі зросла у 8,06 рази – з 3150 грн у 2015 році до 25400 грн. Однак після зміни цього показника під впливом інфляції ситуація кардинально змінилась: реальна заробітна плата збільшилася лише у 2,89 рази, досягнувши 9104 грн у цінах базового 2015 року.

Таблиця 2.21.

Порівняльна динаміка номінальної і реальної заробітної плати та продуктивності праці в секторі HoReCa, 2015-2025 рр.

Рік	Середня номінальна ЗП (грн/міс)	Номінальний темп зростання ЗП (%)	Реальна ЗП (у цінах 2015 р., грн/міс)	Реальний випуск на 1 працюючого (тис. грн/особу)	Індекс продуктивності праці (2015 = 100%)	Співвідношення зростання ЗП і продуктивності
2015	3150	-	3150	99,5	100,0	1,00
2016	3820	+21,3	3399	105,7	106,2	1,14
2017	4950	+29,6	3873	115,2	115,8	1,12
2018	6400	+29,3	4562	127,5	128,1	1,15
2019	7900	+23,4	5407	144,3	145,0	1,11
2020	7100	-10,1	4628	137,2	137,9	0,93
2021	9850	+38,7	5839	161,3	162,1	1,16
2022	11200	+13,7	5241	142,3	143,0	0,98
2023	14800	+32,1	6589	190,3	191,3	1,13
2024	18500	+25,0	7613	223,7	224,8	1,08
2025	22100	+19,5	8461	250,0	251,3	1,06

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 196; 218].

Особливо показовим є те, що в періоди гострих зовнішніх шоків – під час пандемії 2020 року та повномасштабного вторгнення 2022 року – реальні доходи працівників галузі відчутно скорочувалися, на 14,4% та 10,2% відповідно. Це свідчить про високу вразливість оплати праці в секторі HoReCa до зовнішніх потрясінь та про те, що значна частина видимого зростання зарплат є суто номінальним, компенсаторним феноменом, а не реальним поліпшенням матеріального становища персоналу [29].

Утім, з огляду на раніше виявлений структурний кадровий дефіцит, таке зростання варто пояснювати не стільки технологічним переоснащенням галузі, скільки вимушеною інтенсифікацією праці наявного персоналу. Йдеться про поєднання кількох посадових обов'язків одним працівником, впровадження елементів автоматизації обслуговування, а також активне використання напівфабрикатів високого ступеня готовності – тобто про максимізацію віддачі від обмеженого людського ресурсу, а не про якісне розширення виробничих потужностей.

Протягом більшості аналізованих періодів, а саме 2016-2019 та 2021-2025 років – співвідношення темпів зростання заробітної плати до темпів зростання продуктивності праці стабільно перевищувало одиницю, коливаючись у межах 1,04-1,16. Це означає, що власники закладів були змушені підвищувати виплати персоналу швидшими темпами, ніж реально зростала його виробнича віддача. Гострий дефіцит кадрів фактично перетворив інструмент оплати праці на основний, а часто й єдиний дієвий важіль утримання штату в умовах кадрового голоду, що, своєю чергою, збільшувало частку витрат на персонал у загальній структурі собівартості та формувало додатковий компенсаторний тиск на кінцеву ціну середнього чека.

Необхідно наголосити, що аналізований період чітко розприділяється на три різні фази:

1. 2015-2019 роки, так звана фаза органічної експансії, яка характеризуються стабільним випереджальним зростанням заробітної плати (у

діапазоні 1,11-1,15) на тлі загального розширення ринку та помірної трудової міграції працівників галузі до країн ЄС;

2. 2020 та 2022 роки – фаза кризових корекцій. В цьому періоді співвідношення опускалося нижче одиниці (0,93 та 0,98 відповідно), що свідчить про протилежну поведінку бізнесу в піки шоків – власники закладів скорочували видатки на персонал швидшими темпами, ніж падала операційна ефективність, намагаючись зберегти фінансову стійкість підприємств у кризових умовах [16; 86].

3. 2023-2025 роки – фаза посткризової нормалізації. При даний фазі спостерігається поступове зниження співвідношення з 1,13 до 1,04, що вказує на поступове вирівнювання траєкторій зростання заробітної плати та продуктивності праці.

Узагальнення виявленої фазової динаміки – від органічної експансії через кризові корекції до посткризової нормалізації – засвідчує, що взаємозв'язок оплати праці та продуктивності є не випадковим коливанням, а системним індикатором адаптивної спроможності індустрії гостинності. Для того, щоб перевести ці розрізнені факторні спостереження у практичну аналітичну площину, доцільно консолідувати всі отримані результати дослідження - регіональні, фіскальні, макроекономічні та кадрові – у єдину структуровану модель стратегічного аналізу. Саме таким інструментом виступає SWOT-матриця, яка дозволяє систематизувати внутрішні сильні й слабкі сторони галузі ресторанного господарства та зіставити їх із зовнішніми можливостями й загрозами, що постають перед сектором гостинності на етапі післякризового відновлення (табл. 2.22.).

Сформована SWOT-матриця виступає інтегративним аналітичним інструментом, що систематизує результати проведеного комплексного дослідження та дає підстави стверджувати те, що сектор HoReCa України протягом 2015-2025 років здійснив перехід до якісно нової операційної парадигми [196], трансформувавшись із моделі екстенсивної кількісної експансії

у модель високоінтенсивного структурного виживання, засновану на компенсаторних механізмах адаптації до системних зовнішніх шоків.

Проведений аналіз дає підстави констатувати, що галузь ресторанного господарства остаточно й безповоротно втратила доступ до практично необмеженого ресурсу дешевої робочої сили, який був характерний для довоєнного етапу її розвитку. Скорочення сукупної чисельності зайнятих майже на 45% відносно пікового значення 2019 року, а також стійке утримання структурного дефіциту кадрів на рівні, що наближається до 40%, сформували глибоку й довготривалу залежність ринку від інструментів матеріальної мотивації персоналу як основного важеля кадрового утримання. Виявлене випереджальне зростання номінальної заробітної плати відносно темпів реального виробітку працівників частково нівелює маржинальність підприємств галузі, що змушує суб'єктів господарювання компенсувати зростання витрат на оплату праці шляхом активізації процесів технологічної інтенсифікації операційної діяльності [80].

Одним із найбільш позитивних структурних зрушень аналізованого періоду доцільно визнати послідовну системну детінізацію галузі, що виявилася у скороченні частки неофіційної зайнятості з 52,0% до 26,0% під впливом цифровізації фіскального контролю (зокрема масового впровадження програмних реєстраторів розрахункових операцій) та посилення загальних вимог до прозорості ведення бізнесу. Водночас на макрорегіональному рівні зберігається глибока просторова диференціація розвитку галузі.

Таким чином, стратегічний потенціал подальшого розвитку ресторанного господарства України на етапі післякризового відновлення спирається передусім на високу внутрішню адаптивність галузі, поглиблення процесів технологічної інтенсифікації операційної діяльності та послідовну легалізацію бізнес-процесів.

Реалізація цих пріоритетів забезпечить перехід підприємств від виживання до стійкого зростання на інноваційній основі. Це, зі свого боку, дозволить сектору повноцінно інтегруватися в європейське економічне середовище та підвищити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.22.

SWOT-аналіз стратегічного потенціалу та факторів середовища функціонування сектору HoReCa в Україні, 2015-2025 рр.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Висока адаптивність, стійкість галузі та швидке номінальне відновлення виручки (+47,9% у 2023 р., +31,3% у 2024 р.) Стійка детінізація сектору, а саме рівень тіньової зайнятості знизився з 52,0% (2015 р.) до 26,0% (прогноз 2026 р.) Зростання продуктивності праці до 277,3% (2025 р.) завдяки інтенсифікації та автоматизації сервісу Феномен західного макрорегіону - це єдиний регіон, що наростив виручку у кризовому 2022 р. (+23,4%) Зростаюча фіскальна значущість галузі характеризується тим, що сплата Єдиного податку зросла у 3,4 разу за 2022-2025 рр. Формування лояльного платоспроможного ядра споживачів, готового сплачувати підвищену ціну	Хронічне недовідновлення реального фізичного попиту за рахунок зниження індексу трафіку гостей (66,5 у 2025 р.) на третину нижчий за рівень 2015 р. Гострий структурний дефіцит кадрів, а саме індекс дефіциту персоналу - 39,5% (2025 р.), у 2,5 раза вище довоєнного рівня Втрата людського капіталу галузі характеризується тим, що загальна зайнятість (235,1 тис. осіб у 2025 р.) на 44,5% нижча за пік 2019 р. Залежність зростання виручки від цінового, а не кількісного фактору (індекс середнього чека +609,3%) Тиск на маржинальність через випереджальне зростання Labor Cost відносно продуктивності праці Глибока регіональна асиметрія демонструє той факт, що Південь і Схід досі не відновили довоєнної частки ринку
МОЖЛИВОСТІ	**ЗАГРОЗИ**
Потенціал відновлення фізичного трафіку за умови стабілізації безпекової ситуації Поглиблення процесів детінізації та цифровізації суб'єктів господарювання на основі масштабування програмних реєстраторів розрахункових операцій Розвиток форматів Fast Casual та демократичних сегментів відповідно до нової структури попиту Повоєнна відбудова Сходу та Півдня демонструє найвищий мультиплікатор відновлення (Схід - 6,8 рази за 2022-2025 рр.) Технологічна інтенсифікація операційних процесів для часткової компенсації кадрового дефіциту Консолідація ринку та нарощення частки сильними мережевими операторами	Ризик «втоми» споживача від цінового навантаження без відповідного зростання доходів населення Поглиблення кадрового голоду через триваючу мобілізацію та еміграцію Інфляційна спіраль витрат (продукти, оренда, комунальні послуги, оплата праці) Збереження безпекових ризиків для східного та південного макрорегіонів Структурне звуження клієнтської бази, замасковане під нееластичність попиту Вразливість до нових макроекономічних шоків, а саме падіння реальних доходів працівників на 14,4% (2020 р.) та 10,2% (2022 р.)

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4; 13; 38; 90; 218].

Водночас довгострокова стабільність сектору критично залежить від успішності подолання структурного кадрового голоду та стримування інфляційної спіралі операційних витрат, оскільки резерв компенсації накопичених втрат за рахунок подальшого підвищення середнього чека, згідно з отриманими результатами дослідження, на сьогодні практично вичерпано, що формує об'єктивну необхідність пошуку альтернативних, несилових стратегій підвищення операційної ефективності підприємств галузі.

2.3. Оцінювання дієвості наявних механізмів та інструментів антикризового управління суб'єктів сфери гостинності

Трансформаційні процеси, що визначають сучасний стан вітчизняної економіки, поставили індустрію гостинності України – і насамперед її готельне господарство як одну з найбільш капіталомістких та інфраструктурно залежних складових цієї сфери – в умови безпрецедентного випробування на адаптивну стійкість. Період 2015-2025 років став для суб'єктів готельного бізнесу справжньою епохою тектонічних зрушень: від фази поступального органічного зростання, ринкового реформування та інтеграції у міжнародні стандарти гостинності – до функціонування в режимі безперервного подолання лавиноподібних, взаємопов'язаних та мультиплікативних екзогенних шоків, які докорінно змінили саму логіку ведення готельного бізнесу в Україні.

Специфічна природа сфери гостинності, яка традиційно вирізняється підвищеною чутливістю до макроекономічного, безпекового та соціального клімату, зумовлює її особливу вразливість до будь-яких зовнішніх дестабілізуючих факторів – від коливань платоспроможного попиту до фізичного знищення матеріально-технічної бази. Це, своєю чергою, вимагає від операторів ринку докорінного, системного перегляду класичних, здебільшого реактивних підходів до менеджменту та переходу до якісно нової моделі адаптивного антикризового управління, здатної забезпечити довгострокову життєздатність бізнесу в умовах перманентної турбулентності.

Шок пандемії COVID-19 (2020-2021 рр.) став першим глобальним викликом десятиліття, який спричинив критичне падіння ключових операційних показників галузі [139], а саме завантаження номерного фонду, середньої вартості номера та доходу на наявний номер, – а також повне заморожування міжнародного та ділового туристичного трафіку, масове тимчасове чи остаточне закриття закладів розміщення та вимушену жорстку оптимізацію видаткової частини бюджетів готелів. Саме цей етап змусив готельний бізнес у прискореному режимі опанувати нові інструменти гнучкого динамічного ціноутворення, комплексної оптимізації постійних витрат, а також впровадження нових санітарно-епідеміологічних протоколів і стандартів безпеки гостей і персоналу [147].

Шок повномасштабного воєнного стану з 2022 р. зумовив значно глибшу та якісно іншу за характером трансформацію галузі, а саме руйнування усталених логістичних і збутових ланцюгів, фізичну втрату частини готельного інфраструктурного фонду на Сході та Півдні України внаслідок бойових дій і тимчасової окупації, а також формування глибокої, довготривалої регіональної асиметрії розвитку [9]. Відбувся кардинальний, безпрецедентний за масштабами перерозподіл релокаційних та внутрішніх туристичних потоків на користь західного макрорегіону, а також відносне структурне переформатування попиту в межах столичного хабу [26].

Енергетичні кризи та інфраструктурний тиск 2022-2024 рр., спричинені масованими ракетними та дроновими атаками на об'єкти критичної енергетичної інфраструктури, поставили під загрозу саме фізичне існування готелів як об'єктів, що функціонують у режимі обслуговування гостей [26; 34]. Нагальна необхідність екстреної автономізації операційної діяльності – закупівлі потужних генераторних установок, розгортання альтернативних систем зв'язку, а також облаштування систем автономного водопостачання – сформувала суттєвий додатковий фінансовий тиск на структуру операційних витрат готельних підприємств [38].

Структурний кадровий дефіцит 2024-2025 рр., спричинений масштабною вимушеною зовнішньою міграцією населення за кордон, значними обсягами внутрішнього переміщення осіб, а також мобілізаційними процесами, призвів до втрати понад 40% фахового людського капіталу галузі – критичної частки кваліфікованого персоналу, накопиченого готельним бізнесом протягом попередніх років розвитку. Гострий дефіцит кадрів перетворив інструменти матеріальної мотивації та практику мультифункціональності працівників на ключові, а інколи єдині важелі утримання спроможності підприємств [109].

Проблема, яка постає в цьому контексті, полягає в тому, що традиційні інструменти реактивного антикризового менеджменту, історично орієнтовані на короткострокове, ситуативне «гасіння пожеж» у відповідь на поодинокі кризові прояви, виявилися об'єктивно неефективними в умовах тривалої, перманентної турбулентності, що характеризує сучасне бізнес-середовище України [110]. Відтак виникає гостра наукова та практична потреба в комплексному, системному оцінюванні дієвості наявних антикризових механізмів готельного господарства, виявленні найбільш адаптивних та результативних операційних рішень – таких як комплексна автоматизація бізнес-процесів, впровадження програмних реєстраторів розрахункових операцій, розвиток мультифункціональності персоналу та забезпечення енергетичної незалежності закладів, – а також у науковому обґрунтуванні стратегічних векторів розвитку готельного господарства України на етапі його післякризового відновлення.

Еволюція інструментів антикризового управління в готельному господарстві України протягом 2015-2025 років яскраво демонструє поступовий, проте невідворотний перехід від класичних, усталених менеджерських практик мирного часу до режиму екстремальної операційної адаптації, сформованого під кумулятивним тиском пандемії COVID-19, повномасштабної війни та супутніх енергетичних шоків [111; 112; 110]. Для системного відображення цієї трансформації доцільно розглянути її крізь призму фінансово-економічних інструментів управління – зокрема механізмів ціноутворення, структури витрат та підходів до бюджетування, – динаміка яких за три послідовні періоди

(довоєнний органічний ринок, пандемічний етап та етап воєнної трансформації) наведена в таблиці нижче (табл. 2.23.).

Наведена таблиця засвідчує, що трансформація фінансово-економічного інструментарію готельного бізнесу мала виразно фазовий, поступальний характер. Якщо у довоєнний період 2015-2019 рр. управлінські рішення базувалися на відносно передбачуваній, циклічній логікі сезонного та подієвого ціноутворення з переважанням жорсткої, стабільної структури постійних витрат, то пандемічний етап 2020-2021 рр. став першим випробуванням гнучкості галузі – готелі були змушені освоїти щоденне динамічне управління тарифами та розпочати системну конвертацію постійних витрат у змінні задля збереження фінансової стійкості в умовах різкого падіння завантаження.

Водночас саме період повномасштабної війни 2022-2025 рр. ознаменував якісний стрибок у розвитку інструментарію, тобто ціноутворення набуло алгоритмізованого, безпеково-орієнтованого характеру, коли ключовим фактором формування тарифу стала вже не сезонність, а наявність укриття та енергетична автономність закладу. Показово, що структура операційних витрат зазнала докорінної трансформації – традиційні статті собівартості поступилися місцем витратам на паливо для генераторів та амортизацію систем автономного життєзабезпечення, що стало прямим наслідком енергетичної кризи. Паралельно бюджетна політика готелів змістилася від логіки розвитку до логіки виживання, доповнившись жорстким контролем витрат на персонал – тенденцією, яка, як було встановлено раніше, безпосередньо пов'язана зі структурним кадровим дефіцитом та випереджальним зростанням заробітних плат відносно продуктивності праці в галузі.

Комплексна оцінка операційно-фінансового стану та адаптивності готельного господарства України за 2015-2025 роки дає підстави констатувати глибоку, системну структурну трансформацію бізнес-моделей галузі, сформовану під кумулятивним тиском трьох послідовних, хронологічно накладених одна на одну шокових хвиль: фази посткризової адаптації довоєнного періоду, шоку пандемії COVID-19 та шоку повномасштабного

воєнного стану (табл. 2.24). Для об'єктивного відображення цієї трансформації доцільно розглянути динаміку трьох ключових операційних індикаторів готельної індустрії – коефіцієнта завантаження номерного фонду, середньої добової ціни номера та виручки на доступний номер.

Протягом довоєнного п'ятиріччя 2015-2019 років спостерігалося стабільне, поступальне зростання показника завантаження – з 42% до середньонаціонального рівня 58-62%, причому у провідних туристичних та ділових центрах, зокрема в Києві та Одесі, пікові значення сягали 68%, що свідчило про здорову, органічну динаміку розвитку ринку.

Пандемічний період 2020-2021 років спричинив обвальне падіння коефіцієнта завантаження до критичного мінімуму на рівні 22-28% у 2020 році [129], після чого відбулося лише часткове відновлення – до 38-42% у 2021 році, – досягнуте переважно завдяки активізації внутрішнього туризму на тлі закритих кордонів.

Період повномасштабної війни ознаменувався формуванням глибокої, безпрецедентної регіональної асиметрії показника. Так, якщо у 2022-2023 роках готелі західного макрорегіону демонстрували аномально високе завантаження на рівні 75-90% на тлі релокаційного буму, то заклади центрального та південного регіонів переживали справжній колапс попиту з падінням до 15-30% . Станом на 2025-2025 років показник ОСС стабілізується на середньонаціональному рівні приблизно 45-50%, що, однак, засвідчує стійку ерозію фізичного трафіку гостей порівняно з довоєнним періодом і вказує на неповне відновлення кількісного попиту в галузі.

У довоєнний період 2015-2019 років показник ADR демонстрував помірне номінальне зростання, що загалом відповідало загальним інфляційним очікуванням економіки та не мало ознак штучного цінового тиску (з приблизно 900 грн до 1800 грн).

Таблиця 2.23

Економіко-фінансові важелі та інструментарій протикризового регулювання в готельному господарстві

Механізм	2015-2019 рр.	2020-2021 рр.	2022-2025 рр. Воєнна трансформація та відбудова
Динамічне ціноутворення	Фокус на сезонності та подіях; зміна тарифів середньої добової ціни номера відбувалася ручним або напівавтоматичним способом 1-2 рази на тиждень	Гнучка політика знижок, таргетування на довготривале перебування; тарифи змінювалися щодня для втримання показника завантаження	Автоматична алгоритмізація тарифів залежно від безпекової ситуації, наявності укриття / енергонезалежності; різке підняття тарифу на довгострокове проживання на заході (2022 р.) з подальшим вирівнюванням доходу в розрахунку на один наявний номер
Оптимізація	Стандартна структура витрат із високою часткою постійних витрат (оклади, оренда, маркетингові бюджети)	Переведення постійних витрат у змінні: відмова від фіксованих окладів на користь відсоткової оплати, аутсорсинг клінінгу, консервація невикористовуваних поверхів	Жорсткий контроль; основною статтею змінних витрат стали паливні витрати для генераторів та амортизація автономних систем (2022-2024 рр.), що змусило переглянути маржинальність кожного номера
Реструктуризація видатків	Планове бюджетування, залучення банківського кредитування на розширення	Заморожування капітальних витрат, реструктуризація кредитів, оптимізація податкового навантаження (пільгові ставки)	Перенаправлення бюджетів із розвитку на інфраструктурну стійкість (безпека + енергонезалежність); додатково – жорсткий аудит витрат на оплату праці через випереджальне зростання заробітної плати відносно виробітку

Джерело: сформовано автором на основі [13; 124; 166;, 177; 180].

Пандемічна криза 2020-2021 років, навпаки, змусила готельєрів вдатися до стратегії цінового демпінгу заради утримання хоча б мінімального рівня завантаження, внаслідок чого показник ADR скоротився на 15-25% у реальному вираженні. У цей період ADR перетворився на головний, по суті єдиний дієвий важіль компенсації стрімкого зростання операційних витрат, що дозволило готельним підприємствам нарощувати номінальну виручку навіть на тлі замаскованого, але цілком реального падіння фізичного споживчого попиту – тенденція, яка повністю узгоджується з раніше виявленим феноменом цінової, а не кількісної природи відновлення суміжного сектору ресторанного господарства. У довоєнний період 2015-2019 років зростання показника REVPAR формувалося за рахунок відносно збалансованого, пропорційного поєднання динаміки обох базових компонентів – коефіцієнта завантаження та середньої ціни номера, – що свідчило про органічний, гармонійний розвиток ринку.

Пандемічна криза 2020-2021 років спричинила катастрофічний обвал показника REVPAR на 55-65%, зумовлений одночасною втратою як іноземного, так і корпоративного сегментів попиту – двох найважливіших джерел доходу готельного бізнесу довоєнного періоду. Період 2022-2025 років приніс якісну, структурну зміну самої природи формування показника REVPAR, який став утворюватися майже виключно за рахунок цінового компонента на тлі стабільно низького або лише помірного рівня завантаження.

Одним із найбільш показових індикаторів трансформації галузі гостинності в умовах воєнного часу є коефіцієнт автономності та безпекової стійкості (K_aut), який дозволяє кількісно оцінити ступінь незалежності закладів розміщення від зовнішньої централізованої інфраструктури. Показник розраховується як частка номерного фонду, повністю забезпеченого автономними системами життєзабезпечення та безпеки (енергопостачання, водопостачання, зв'язок, сертифіковане укриття), у загальному обсязі номерного фонду закладу [11; 38; 176]:

Таблиця 2.24.

Оцінка операційної ефективності та ключових показників продуктивності готельного бізнесу України, 2015-2025 рр.

Показник	2015-2019 рр.	2020-2021 рр.	2022-2025 рр.
Коефіцієнт завантаження	Стабільне зростання з 42% до 58-62% у середньому по країні; пікові значення в Києві та Одесі – до 68%	Падіння до критичного мінімуму 22-28% у 2020 р.; часткове відновлення до 38-42% у 2021 р. за рахунок внутрішнього туризму	Глибока регіональна асиметрія представлена релокаційним бумом на заході – 75-90% в 2022-2023 рр., проти центру та півдня – 15-30%. До 2025 р. спостерігалась стабілізація на рівні 45-50%, що фіксує ерозію трафіку відносно довоєнного періоду
Середня добова ціна номера	Помірне номінальне зростання в межах інфляційних очікувань (з ~900 грн до 1800 грн)	Ціновий демпінг для утримання завантаження; скорочення на 15-25% у реальному вираженні	Гіперінфляційне зростання – понад 600% відносно бази 2015 р. до 2025 р.; середньодобова ціна номера стає головним важелем компенсації зростання поточних операційних витрат на тлі замаскованого падіння реального попиту
Виручка на доступний номер	Збалансоване формування за рахунок поєднання динаміки завантаженості та середньодобової ціни номера	Обвал на 55-65% через втрату іноземного та корпоративного сегментів попиту	Якісна зміна структури, тобто показник формується майже виключно за рахунок середньодобової ціни номера при низькому/помірному завантаженню - перехід до моделі обслуговування вузького високоцінового лояльного ядра гостей

**Джерело: сформовано автором на основі [3; 12; 25; 26; 77; 80; 111].*

$$K_{aut} = \frac{N_{aut}}{N_{total}}, \qquad (2.2)$$

де N_{aut} – обсяг номерного фонду, повністю забезпечений автономними системами життєдіяльності та безпеки;

N_{total} – загальний номерний фонд готельного підприємства.

Динаміка зазначеного коефіцієнта за 2015-2025 роки наведена в таблиці 2.25. Наведена динаміка засвідчує стрімкий, по суті вибуховий характер трансформації даного показника за період 2015-2025 років. Його значення зросло щонайменше у 8,5-9 разів (з базового рівня 0,05-0,10 до 0,85-0,90), що не має аналогів серед інших операційних індикаторів галузі за швидкістю змін. Особливо показовим є те, що основний стрибок показника – з рівня 0,05-0,10 до 0,65-0,75, тобто фактично семиразове зростання, – відбувся впродовж лише трьох років (2022-2024 рр.).

Таблиця 2.25

Динаміка коефіцієнта автономності та безпекової стійкості готельного господарства України, 2015-2025 рр.

Період	Значення коефіцієнту фінансової незалежності	Візуалізація рівня автономності (за 10-ти бальною шкалою)	Змістовна характеристика етапу
2015-2021 рр.	0,05-0,10	1	Автономність розглядалася як елемент розкоші або вузькоспеціалізована опція виключно для преміум-сегмента; забезпечувалася переважно базовими маломотужними дизель-генераторами на випадок короткочасних побутових відключень.
2022-2024 рр.	0,65-0,75	7	Масова, форсована інфраструктурна автономізація галузі; закупівля потужних дизель- та бензогенераторів, сонячних електростанцій, облаштування свердловин і підключення супутникового зв'язку Starlink перетворилися з опційного рішення на обов'язкову передумову самого функціонування закладу.
2025 р.	0,85-0,90	-10	Автономність досягла рівня галузевого нормативу; наявність сертифікованого укриття та повного комплексу систем автономного життєзабезпечення закріпилася як обов'язкова вимога відповідності стандартам ДСТУ та інституційна передумова допуску закладу до продажів номерного фонду.

Джерело: сформовано автором на основі [26; 34; 176; 218].

Принципового значення набуває й якісна зміна статусу самого показника, тобто якщо у довоєнний період автономність виконувала функцію додаткової конкурентної переваги в межах преміального позиціонування закладу, то у 2022-2024 роках вона перетворилася на критичний фактор операційного виживання.

Завершальним, проте не менш важливим аспектом комплексної оцінки антикризової адаптації готельного бізнесу є аналіз фінансової стійкості галузі крізь призму структури витрат, боргового навантаження, рівня фіскальної прозорості та операційної маржинальності. Саме ці показники дозволяють оцінити не лише зовнішні, операційні прояви трансформації, а й внутрішню, глибинну спроможність підприємств галузі генерувати прибуток та обслуговувати боргові зобов'язання в умовах перманентних зовнішніх шоків (табл. 2.26.).

Таблиця 2.26.

Аналіз внутрішньої фінансової спроможності та фіскальної прозорості готельного сектору у 2015-2025 рр.

Показник	2015-2019 рр.	2020-2021 рр.	2022-2025 рр.
Частка витрат на оплату праці в структурі витрат	25-30%	35-40% Зростання зумовлене не збільшенням витрат, а різким падінням доходної бази	38-45% Зростання зумовлене вже структурним дефіцитом кадрів та випереджальним підвищенням заробітних плат
Коефіцієнт покриття боргу	1,5 Високий, комфортний рівень обслуговування боргу	0,8 Критичний рівень, що вимагало масової реструктуризації кредитних зобов'язань	1,0-1,2 Помірний рівень на тлі свідомої мінімізації нового кредитування
Рівень тіньових розрахунків	52,0%	40,0%	26,0%
Операційна маржинальність	30-40%	10-15%	18-25%

Джерело: сформовано автором на основі [196; 218].

Отримані емпіричні результати переконливо засвідчують, що структура витрат і фінансова стійкість готельного бізнесу зазнали глибокої, багатовимірної трансформації, причому сама природа й механізми цієї трансформації суттєво відрізнялися залежно від типу зовнішнього шоку, що впливав на галузь у той чи інший період.

Показник частки витрат на персонал у загальній структурі операційних витрат демонструє стійку, безперервну висхідну тенденцію протягом усього аналізованого періоду, однак економічний механізм, що стоїть за цим зростанням, є принципово різним на різних етапах дослідження. У 2020-2021 роках приріст даної частки мав переважно пасивний, суто «знаменниковий» характер – тобто був зумовлений не стільки суттєвим номінальним збільшенням самих витрат на оплату праці, скільки різким, форсованим скороченням доходної частини бізнесу внаслідок обвального падіння показників завантаження та виручки на доступний номер під тиском пандемічних обмежень.

Натомість у 2022-2025 роках приріст того самого показника набув уже принципово іншої, активної й структурної природи. Він зумовлений безпосередньо гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів, а також вимушеним, об'єктивно необхідним випереджальним підвищенням номінальної заробітної плати відносно реальної продуктивності праці зайнятого персоналу – тенденцією, яка детально розкрита та емпірично обґрунтована в попередніх розділах цього дослідження, присвячених аналізу ринку праці галузі.

Показник коефіцієнта покриття боргу найбільш наочно та показово ілюструє принципово протилежну фінансову поведінку готельних операторів у різні кризові періоди аналізованого десятиліття [194]. Обвальне падіння коефіцієнта нижче критичної, граничнодопустимої позначки 0,8 у 2020-2021 роках відображало миттєвий, реактивний удар пандемії по грошових потоках підприємств галузі та фактично змусило значну частину операторів вдаватися до вимушеної реструктуризації наявних кредитних зобов'язань задля уникнення

дефолту. Натомість помірний, відносно «безпечний» рівень показника (1,0-1,2), зафіксований у 2022-2025 роках, пояснюється вже не стільки покращенням фінансового результату діяльності підприємств, скільки свідомою, управлінською стратегією свідомої мінімізації нового боргового навантаження в умовах підвищеної макроекономічної та безпекової невизначеності.

Показник операційної маржинальності пройшов доволі складний, нелінійний шлях від відносно високих довоєнних значень на рівні 30-40% – через глибокий, критичний провал у пандемічний період до 10-15% – до лише часткового, неповного відновлення у 2022-2025 роках у межах 18-25%, тобто рівня, який залишається суттєво, істотно нижчим за довоєнні показники прибутковості галузі. Ця динаміка є прямим кількісним, емпірично верифікованим підтвердженням раніше висунутої тези про об'єктивне звуження прибутковості готельного бізнесу під наростаючим тиском зростаючої частки витрат на персонал – тиском, який вдалося лише частково компенсувати за рахунок активної цифровізації операційних процесів та розширення практики мультифункціональності персоналу, проте так і не вдалося повністю нейтралізувати чи усунути.

Простежена еволюція ключових критеріїв оцінки ефективності діяльності готельного бізнесу протягом 2015-2025 років переконливо й недвозначно свідчить про фундаментальну, безповоротну зміну самої управлінської парадигми досягнення успіху в галузі гостинності. Якщо у довоєнний період 2015-2019 років визначальними, вирішальними факторами забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства виступали передусім рівень завантаження номерного фонду та ефективність маркетингових комунікаційних стратегій, орієнтованих на залучення максимально широкого, диверсифікованого кола потенційних гостей, то в умовах глибокої воєнної трансформації 2022-2025 років вирішального, часто визначального значення набули принципово інші, раніше другорядні управлінські компетенції.

Аналізований період 2015-2025 рр. став для готельного господарства України епохою кардинальної злами фундаментальних парадигм попиту. Індустрія гостинності пройшла шлях від класичної рекреаційно-ділової моделі функціонування через пандемічний локаут до абсолютно нової операційної реальності воєнного стану та посткризової відбудови.

Трансформація векторів споживання супроводжувалася глибинною асиметрією за регіонами та новим формуванням дохідності, де основним драйвером став не рівень завантаження, а зростання середньодобового тарифу у поєднанні з тривалістю перебування (табл. 2.27.).

Таблиця 2.27.

Оцінка динаміки орієнтації споживчого попиту та ключових операційних індикаторів функціонування закладів розміщення, 2015-2025 рр.

Показник	2015-2019 рр.	2020-2021 рр.	2022-2023 рр.	2024-2025 рр.
Частка короткострокового перебування споживачів (1-3 доби), %	75-80 %	45-50 %	15-20 %	30-35 %
Частка довгострокового перебування споживачів (>14 діб), %	5-10 %	20-25 %	60-70 %	45-50 %
Середня тривалість перебування , діб	2,1-2,8 %	3,5-4,2 %	14,5-28,0 %	8,5-12,0 %
Географічна асиметрія завантаження	Київ 62 % Захід 50 % Південь 55 %	Київ 30 % Захід 40 % Південь 25 %	Київ 25 % Захід 85 % Південь/Схід <15 %	Київ 45-50 % Захід 65-70 % Південь/Схід 20-30 %
Ключовий драйвер попиту	Туризм, бізнес-відрядження	Внутрішній туризм,	Релокація ВПО, гуманітарні місії	Корпоративна релокація, місії, ВПО

Джерело: сформовано автором на основі [194; 196; 218; 219].

Проведений аналіз дозволяє сформулювати три ключові висновки щодо трансформації структури попиту на послуги проживання в готельному господарстві України протягом 2022-2025 років. По-перше, спостерігається кардинальний, безпрецедентний зсув медіанної тривалості перебування гостей у

закладах розміщення, а саме показник зріс щонайменше у 10 разів у пікові періоди 2022-2023 років порівняно з довоєнним рівнем. Готелі, бізнес-модель яких традиційно базувалася на короткостроковому, транзитному режимі функціонування – обслуговуванні ділових мандрівників, проїжджих гостей чи відвідувачів формату вікенд-резортів, – вимушено, під тиском обставин, трансформувалися у фактичний аналог житлових резидентських комплексів, орієнтованих на тривале, а подекуди й невизначено довге проживання внутрішньо переміщених осіб, релокованого бізнесу та представників міжнародних гуманітарних місій.

Ця трансформація вимагала докорінного перегляду операційних стандартів обслуговування. По-друге, чітко простежується глибокий занепад класичного рекреаційного сегмента готельного бізнесу. Домінуючий безпековий фактор практично унеможливив функціонування традиційного пляжного відпочинку на Півдні України – регіону, який до 2022 року виступав одним із провідних рекреаційних напрямів країни, – а також суттєво скоротив загальний попит на сімейні рекреаційні тури як такі, незалежно від конкретної локації.

По-третє, відбувся суттєвий регіональний перерозподіл готельного попиту, який закріпив глибоку функціональну спеціалізацію окремих макрорегіонів країни. Західні області – Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська та Чернівецька – тривалий період функціонували в режимі надлишкового, граничного завантаження номерного фонду, фактично вичерпавши наявну інфраструктурну спроможність приймати додаткових гостей.

Узагальнюючи, можна констатувати, що виявлені зміни структури попиту – подовження тривалості перебування, занепад рекреаційного сегмента та функціональна регіональна спеціалізація – є не тимчасовими, ситуативними коливаннями кон'юнктури, а системними, структурними зрушеннями, які, найімовірніше, продовжуватимуть визначати логіку функціонування готельного господарства України навіть після завершення активної фази бойових дій, формуючи довгостроковий виклик для перебудови бізнес-моделей галузі в

напрямі повоєнного відновлення традиційного рекреаційного та ділового туризму.

Наслідком зазначених системних і регіональних зрушень стала не лише зміна географії та термінів проживання, а й виникнення якісно нових вимог до самого змісту готельного сервісу. Зазначена трансформація попиту об'єктивно змусила суб'єктів готельного бізнесу переглянути класичні цінові політики та адаптувати матеріально-технічну базу під запити оновлених цільових аудиторій.

Трансформація фундаментальних засад функціонування ринку готельних послуг у зазначений період зумовила формування якісно нових операційних моделей та сервісних стандартів. Вимушена орієнтація на тривале проживання споживачів викрила системну невідповідність класичного готельного інвентарю вимогам резиденційного типу. У зв'язку з цим суб’єкти готельного бізнесу були змушені здійснювати швидку та капіталомістку адаптацію матеріально-технічної бази: облаштовувати у номерах або загальних зонах кухонні куточки, модернізувати інфраструктуру побутового обслуговування та розширювати площі для зберігання великогабаритного особистого майна гостей. Паралельно суттєвих змін зазнала цінова політика закладів розміщення. Традиційні алгоритми динамічного ціноутворення, орієнтовані на максимізацію доходу від продажу окремих кімнато-ночей, втратили свою ефективність в умовах різкого скорочення туризму. Для утримання показників операційної спроможності та забезпечення стабільного грошового потоку готелі масово імплементували гнучкі тарифні сітки з довгостроковими дисконтами, спеціальні місячні або тижневі пакети проживання, а також моделі включення комунальних та інфраструктурних витрат у фіксовану вартість оренди. Важливим вектором адаптації стала вимушена трансформація вимог до безпекової інфраструктури та безперебійності операційних процесів. Відтак, виникає науково-практична потреба у деталізованому аналізі ключових груп споживачів, що сформували ринок у цей період, та їх порівняльній характеристиці відносно довоєнних стандартів обслуговування (табл. 2.28.).

Таблиця 2.28.

Компаративний аналіз специфічних очікувань та поведінкових моделей традиційних і нових сегментів споживачів готельних послуг, 2015-2025 рр.

Параметр порівняння	Класичний рекреаційний турист, 2015-2021рр.	ВПО та переміщені родини, 2022-2025 рр.	Релокований бізнес / Коворкінг-групи	Міжнародні місії (ООН, НУО, дипломати)
Бюджетна чутливість	Середня / низька готовність платити за дозвілля	Висока потреба у дисконтованих місячних тарифах	Середня оплата за рахунок корпоративного бюджету	Дуже низька / фіксовані валютні добові гранти
Вимоги до інфраструктури	СПА, басейни, екскурсії, анімація	Кухонні зони, пральні, дитячий простір, гуманітарна база	Швидкісний Wi-Fi, Starlink, переговорні кімнати, коворкінг	Гарантоване укриття, автономне живлення, безпека
Структура доходів готелю	60 % номера / 40 % додаткові послуги	85 % номери / 15 % основне харчування	70 % номери / 30 % конференц-сервіс, IT	75 % номери / 25 % F&B
Тип контракту	Публічний оферта	Прямі довгострокові угоди	Корпоративні договори B2B	Процедурні тендери

Джерело: сформовано автором на основі [218; 219; 228; 229].

По-перше, проведений аналіз засвідчує глибоку, якісну трансформацію структури додаткових доходів готельних підприємств – зокрема принципову зміну співвідношення між традиційним сегментом F&B та SPA-послуг і сегментом побутово-технічного забезпечення. По-друге, окремої уваги заслуговує формування нового, раніше не існуючого в українській готельній практиці сегмента [164].

Для глибокого оцінювання зазначених економічних ефектів постає необхідність кількісного зіставлення двох концептуально різних операційних моделей на прикладі типового закладу розміщення (табл. 2.29.).

Таблиця 2.29.

Операційно-фінансова характеристика умовного 50-номерного готелю за модельностями функціонування

Економічний параметр	Модель короткострокового перебування (довоєнний рекреаційний період)	Модель довгострокового перебування (ВПО / Релокація / Місії)	Зміна (%) / Ефект
Середнє завантаження номерного фонду	60 % 30 номерів/добу	85 % 42 номери/добу	+41,6 % приріст завантаження
Середня ціна номера	2 500 грн	1 400 грн дисконт за тривалість	- 44,0 % падіння чека
Місячна валова виручка (RevPAR*N)	2 250 000 грн	1 764 000 грн	- 21,6 % скорочення доходу
Витрати на прибирання та білизну	350 000 грн щоденна зміна	90 000 грн зміна 1 раз на 7 днів	- 74,3 % суттєва економія
Витрати на персонал	650 000 грн повний штат	380 000 грн мультифункціональність	-41,5 % скорочення ФОП
Комунальні та автономні витрати	280 000 грн	420 000 грн паливо для генераторів	+50,0 % зростання навантаження
Операційна маржа	32,4 % 729 000 грн	37,2 % 656 000 грн	+4,8 % зростання рентабельності

Джерело: сформовано автором

Результати досліджень виявили специфічну економічну закономірність, а саме те, що тривале проживання гостей здається менш прибутковим, і воно безпосередньо впливає на операційну ефективність готелю.

По-перше, встановлено, що попри об'єктивне скорочення валового доходу готельних підприємств, зумовлене наданням суттєвих цінових дисконтів при довгостроковому розміщенні гостей, показник операційної маржинальності демонструє протилежну, вихідну динаміку – його зростання фіксується попри одночасне зниження обох ключових дохідних індикаторів.

По-друге, головний економічний ефект, що пояснює виявлений парадокс, полягає в різкому, структурному скороченні змінних витрат на обслуговування номерного фонду. Перехід від традиційної моделі щоденного повного циклу обслуговування номера до режиму тривалого проживання дозволяє суттєво знизити частоту виконання найбільш витратних операційних процедур – зокрема заміни постільної білизни та проведення комплексного прибирання приміщення, – скоротивши їхню періодичність із щоденної до приблизно одного разу на тиждень. Така оптимізація операційного циклу забезпечує суттєву економію за кількома ключовими статтями витрат одночасно: скорочуються видатки на побутову хімію та матеріали, знижується навантаження на пральне господарство закладу, а також зменшується навантаження на обслуговуючий персонал.

По-третє, виявлений ефект має не лише суто фінансове, а й критично важливе кадрове значення в контексті раніше встановленого структурного дефіциту персоналу в готельній галузі. В умовах гострої нестачі кваліфікованих кадрів, коли індекс дефіциту персоналу в галузі досягає критичних значень, модель довгострокового проживання об'єктивно потребує значно меншої чисельності обслуговуючого персоналу – зокрема покоївок та адміністраторів фронт-офісу – у розрахунку на одиницю зайнятого номерного фонду порівняно з моделлю короткострокового, транзитного розміщення гостей [184; 189].

Виявлена закономірність дозволяє стверджувати, що модель довгострокового проживання в умовах воєнної трансформації виконує подвійну економічну функцію: з одного боку, вона є вимушеною реакцією готельного бізнесу на зміну структури попиту в бік релокаційного та гуманітарного сегмента, а з іншого – виступає раціональною управлінською стратегією

одночасної оптимізації структури операційних витрат та часткової нейтралізації наслідків структурного кадрового дефіциту галузі.

Сформована модель управління витратною структурою та операційною адаптивністю не з'явилася одномоментно. Вона стала результатом тривалого еволюційного шляху, який пройшов український готельний сектор, адаптуючись до послідовної серії масштабних екзогенних шоків. Відтак, аналіз розвитку готельного господарства України за період 2015-2025 рр. виявляє чотири концептуально відмінні хронологічні фази.

Фаза 1 (2015-2019 рр.) характеризується поступовою стабілізацією та органічним зростанням ринку. Після подолання гострих кризових явищ 2014-2015 років, спричинених початковою фазою зовнішньополітичної та економічної дестабілізації, готельний ринок України вступив у фазу послідовного відновлення. Цей період характеризувався нарощенням ділової активності учасників ринку, розширенням мережевих готельних операторів та їхніх франчайзингових моделей, а також процесом легалізації ринку (табл. 2.30.).

Таблиця 2.30.

Аналіз базових операційно-економічних індикаторів функціонування готельного сектору України у період стабілізації, 2015-2019 рр.

Показник	Роки				
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Кількість офіційно зареєстрованих готелів та аналогічних засобів розміщення, од.	4157	4230	4382	4510	4625
Загальний номерний фонд ринку, номерів	128400	131200	135800	139500	143100
Середньорічна кількість розміщених осіб, тис. осіб	4820	5350	5910	6480	6890
З них іноземних громадян, тис. осіб	620	740	890	970	1050
Середньодобова ціна номера, грн	850	1020	1240	1480	1720
Виручка на доступний номер, грн	357	469	632	828	1049
Середньорічний коефіцієнт завантаження	0,42	0,46	0,51	0,56	0,61
Середня заробітна плата працівника готелю, грн/міс.	3850	4600	5850	7200	8900

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 31; 33; 194; 196; 218; 219].

Протягом 2015-2019 років спостерігалося стабільне, поступальне нарощення загального обсягу номерного фонду – на 14700 номерів, що становить

приріст у 11,45%. Це відповідало паралельному розширенню обсягів обслуговуваного гостьового потоку – з 4820 тис. осіб до 6890 тис. осіб, тобто зростанню на 42,95%, що засвідчує випереджальні темпи нарощення попиту порівняно з темпами розширення фізичної інфраструктурної бази ринку.

Зростання частки іноземних громадян серед гостей готельних закладів – з 620 тис. до 1050 тис. осіб, тобто на 69,35% – виступило потужним стимулюючим фактором виходу ринку з режиму цінового демпінгу, характерного для попереднього кризового періоду. Показник середньої добової ціни номера у номінальному вираженні зріс у 2,02 рази – з 850 грн до 1720 грн, – що підтверджує відновлення цінової спроможності готельного продукту на тлі покращення якісної структури клієнтської бази.

Показник виручки на доступний номер продемонстрував випереджальну динаміку зростання – у 2,93 рази, з 357 грн до 1 049 грн . Таке зростання стало наслідком одночасної, синергетичної дії двох факторів: підвищення коефіцієнта завантаження номерного фонду з 0,42 до 0,61 та паралельного зростання тарифної сітки закладів.

Фаза 2 (2020-2021 рр.) характеризувалась пандемічними локдаунами та випробуванням операційної гнучкості підприємств готельного господарства. Глобальна пандемія COVID-19 спричинила повне заморожування міжнародного туристичного трафіку, поставивши готельну галузь перед безпрецедентним викликом [219]. Для готельних підприємств цей період став справжнім іспитом на спроможність до оперативної оптимізації структури постійних витрат, а також на здатність швидко впроваджувати нові санітарні протоколи та стандарти безпеки обслуговування гостей (табл. 2.31.).

У 2020 році кількість функціонуючих готельних закладів скоротилася на 1505 одиниць, а сукупний потік гостей обвалився на 4150 тис. осіб – із 6890 тис. до 2740 тис. осіб. Найбільш критичного удару зазнав саме іноземний сегмент попиту, а саме його обсяг скоротився з 1050 тис. до 180 тис. осіб, що становить падіння на 82,85% і засвідчує фактичну ліквідацію в'їзного туристичного потоку в цей період [192; 219].

Таблиця 2.31.

Оцінка індикаторів операційної діяльності та пандемії на суб'єкти готельного господарства, 2020-2021 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення,+- (2020 до 2019рр.)
Кількість функціонуючих готелів, од.	3120	4050	- 1505
Обсяг обслуговуваних осіб, тис. осіб	2740	4810	- 4150
З них іноземних громадян, тис. осіб	180	420	- 870
Середньодобова ціна номера, грн	1350	1680	- 370
Виручка на доступний номер, грн	337	705	- 712
Коефіцієнт завантаження, коефіцієнт	0,25	0,42	- 0,36
Середні витрати на санітарні заходи на 1 номер, грн/міс.	450	380	+ 450
Обсяг виплат держпідтримки (ПДВ 7%, часткові виплати по безробіттю), млн грн	420	680	+ 420

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 31; 33; 194; 196; 218; 219].

Падіння коефіцієнта завантаження номерного фонду до рівня 0,25, доповнене вимушеним зниженням середньої добової ціни номера до 1 350 грн, спричинило обвальне скорочення показника виручки на доступний номер – на 712 грн порівняно з рівнем 2019 року, що становить падіння на 67,87%.

Запровадження обов'язкових санітарно-епідеміологічних протоколів сформувало принципово нову статтю операційних витрат – на рівні 450 грн на місяць у розрахунку на кожен номер фонду, що додатково погіршило й без того критичний фінансовий стан підприємств галузі. Водночас зниження ставки ПДВ до 7%, а також надання прямої державної фінансової підтримки в обсязі 420 млн грн у 2020 році та 680 млн грн у 2021 році дозволили готельному бізнесу частково утримати необхідний рівень ліквідності та запобігти масовому, каскадному банкрутству підприємств галузі.

У 3-ій фазі завдяки інструментам державної підтримки та жорсткій операційній оптимізації готельному сектору вдалося частково стабілізувати

показники ліквідності та адаптуватися до пандемічних обмежень наприкінці 2021 року. Проте отримана кризова стійкість пройшла випробування значно масштабнішим шоком екзогенного характеру – повномасштабним військовим вторгненням російської федерації. Початок активних бойових дій у лютому 2022 року принципово змінив безпековий контур та кардинально переформатував географію і структуру ринкового попиту, ознаменувавши перехід галузі до якісно нового етапу функціонування (табл. 2.32).

Таблиця 2.32.

Аналіз регіональної асиметрії та індикаторів автономно-безпекової стійкості закладів розміщення, 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Західний макрорегіон (Львів, Закарпаття, Франківськ) Середній коефіцієнт завантаження	0,78	0,71	0,65
Київ та Київська область Середній коефіцієнт завантаження	0,22	0,34	0,44
Південний та Східний макрорегіони Середній коефіцієнт завантаження	0,08	0,12	0,18
Середньодобова ціна номера, грн	2 450	3 100	3 850
Середня вартість палива для генераторів на 1 функціонуючий номер, грн/міс.	1 250	890	1 120
Кількість готелів із сертифікованими укриттями, од.	340	820	1 450
Кількість готелів із автономними енерго- та водосистемами ($K_{aut} \geq 0{,}8$), од.	290	950	1 680
Частка послуг тривалого проживання (довготривале перебування > 14 діб), %	62	48	38

Джерело: сформовано автором на основі [3; 29; 30; 31; 33; 194; 196; 218; 219].

У 2022 році спостерігався колосальний, практично десятикратний розрив коефіцієнта завантаження номерного фонду між Західним макрорегіоном (0,78) та Південно-Східним макрорегіоном (0,08), що засвідчує формування двох різних, майже несумісних режимів функціонування ринку в межах однієї країни.

У 2024 році відбулося помітне, проте лише часткове вирівнювання показника (0,65 проти 0,18 відповідно), однак навіть за умови певного пом'якшення розрив залишається фундаментальним, структурним явищем, а не тимчасовим статистичним відхиленням [107].

Варто зазначити, що номінальний показник середньодобової ціни номера зріс із 2450 грн у 2022 році до 3850 грн у 2024 році, що становить приріст на 57,14% за лише два роки. По-перше, інфляцією витрат, пов'язаних із забезпеченням інфраструктурної автономності закладів, яку готельєри були змушені закладати в тариф. По-друге, стійким високим попитом з боку представників міжнародних гуманітарних і дипломатичних місій на Заході країни та в Києві, готових сплачувати преміальну ціну за гарантований рівень безпеки та операційної надійності. Це узгоджується з раніше виявленою в дослідженні закономірністю щодо переважно цінової, компенсаторної природи номінального зростання показників галузі гостинності в цілому. Водночас масштаби самого процесу автономізації вражають своєю динамікою: кількість об'єктів, оснащених комплексом систем автономного життєзабезпечення, зросла у 5,79 рази – з 290 до 1680 одиниць, а кількість сертифікованих укритів збільшилася більш ніж учетверо – з 340 до 1450 одиниць.

Фаза 4 (2025 р.) характеризувалась завершення етапу первинної інфраструктурної адаптації та масового оснащення об'єктів системами автономності створило безпековий фундамент для відносної стабілізації галузі. Проте, знявши гостроту фізичних та енергетичних загроз, ринок зіткнувся із новим обмеженням – деструктивним впливом структурного кадрового дефіциту.

Деталізований розгляд окремих хронологічних етапів доводить, що кожен із них формував унікальний вектор адаптації готельного бізнесу – від класичного розширення ринку до пандемічної оптимізації, воєнної інфраструктурної автономізації та подальшої цифровізації в умовах кадрової кризи. Водночас для виявлення глибинних закономірностей та цілісного оцінювання масштабу структурної перебудови галузі постає наукова потреба у здійсненні крос-періодичного зіставлення ключових параметрів. Зведений порівняльний аналіз еволюції ринку за 2015-2025 рр. Дозволяє комплексно оцінити траєкторію відновлення та якісну трансформацію фундаментальних макро- та мікроекономічних індикаторів готельного господарства України (табл. 2.33).

Таблиця 2.33.

Крос-періодичний аналіз структурних зрушень та траєкторії відновлення ключових операційно-економічних індикаторів готельного бізнесу

Показник	Роки				
	2015	2019	2021	2024	2025
Загальний валовий дохід галузі, млн грн	8450	22100	14800	38500	49200
Середньорічний коефіцієнт завантаження по країні, коефіцієнт	0,42	0,61	0,42	0,48	0,52
Середньодобовий тариф ціни номера, грн	850	1720	1680	3850	4650
Виручка на доступний номер, грн	357	1049	705	1848	2418
Рівень тіньової зайнятості в секторі, %	52,0	38,5	41,0	29,5	26,0
Коефіцієнт автономності, коефіцієнт	0,05	0,08	0,10	0,72	0,88

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 31; 33; 194; 196; 218; 219].

Валовий дохід готельного господарства у номінальному вираженні продемонстрував вражаюче зростання – з 8450 млн грн у 2015 році до 49200 млн грн у 2025 році, тобто у 5,82 рази за розглянутий одинадцятирічний період. Проте детальний аналіз структурних факторів цього зростання засвідчує, що воно зумовлене передусім не розширенням фізичних обсягів надання послуг, а стрімким збільшенням цінового компонента – середньої добової ціни номера, яка зросла з 850 грн до 4650 грн, тобто у 5,47 рази. Отже, майже все номінальне зростання валового доходу галузі пояснюється саме ціновим, а не кількісним фактором, що повністю узгоджується з раніше встановленою в дослідженні закономірністю про переважно інфляційну, компенсаторну природу відновлення індустрії гостинності України в цілому. Показник коефіцієнта автономності та безпекової стійкості зазнав вражаючого зростання – з мізерного рівня 0,05 у 2015 році до 0,88 у 2025 році, тобто майже у 18 разів за досліджуваний період.

Ця динаміка переконливо свідчить про фундаментальну зміну самих пріоритетів галузі: автономні системи енергопостачання, водопостачання та обладнані захищені укриття остаточно перейшли з категорії опційних елементів преміального, розкішного позиціонування закладу в категорію обов'язкового,

базового інфраструктурного стандарту, без дотримання якого готельне підприємство фактично не може повноцінно функціонувати на сучасному ринку.

Рівень тіньової зайнятості в галузі демонструє стійке, послідовне скорочення – практично вдвічі, з 52,0% у 2015 році до 26,0% у 2025 році, що свідчить про глибокий, системний процес інституційного оздоровлення сектору. Ключовими рушійними факторами цього процесу виступили:

– обов'язкове запровадження реєстраторів розрахункових операцій;

– масове поширення безконтактних платіжних технологій;

–впровадження жорстких вимог щодо фінансової прозорості з боку міжнародних донорських і гуманітарних організацій, співпраця з якими стала важливим джерелом доходу готельного бізнесу у воєнний період.

Загальнонаціональні інституційні трансформації, процеси детінізації та технологічного переоснащення, попри свій системний характер, виявили суттєву нерівномірність імплементації на рівні окремих територій. Загальні макроекономічні тренди та середні показники по країні приховують глибокі внутрішні диспропорції, зумовлені географічним чинником і різним ступенем уразливості регіональних ринків до безпекових загроз. З огляду на це, виникає об'єктивна наукова потреба перейти від задекларованих загальногалузевих тенденцій до деталізованого просторово-структурного аналізу. У цьому контексті регіональна диференціація готельного ринку України за період 2015-2025 рр. демонструє перехід від класичної просторової концентрації капіталу до структурно-безпекової поляризації. Для проведення ґрунтовного аналізу виділено ключові макрорегіони:

1. Західний макрорегіон (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька, Тернопільська, Волинська, Рівненська області) – зона релокаційного буму, безпекового притулку та рекреаційного попиту.

2. Київський макрорегіон (м. Київ та Київська область) – це діловий, адміністративний та дипломатичний хаб зі специфічним профілем відновлення.

3. Решта макрорегіонів (Центральний, Південний, Східний та Північний макрорегіони) – це зони підвищеного воєнного ризику, руйнування

інфраструктури, депресії традиційного туризму та вимушеної орієнтації на довгострокове гуманітарно-військове розміщення.

Сформована типологізація надає можливість систематизувати регіональні відмінності за їхніми ключовими кількісними та якісними параметрами. Першочерговим виміром оцінки глибини виявленої поляризації є дослідження фізичного обсягу та ступеня вимушеної реструктуризації пропозиції номерного фонду, а також відповідної динаміки реалізованого попиту. Протягом 2015-2025 рр. відбувся масштабний перерозподіл функціонуючого номерного фонду та зміна операційних показників завантаження між регіонами (табл. 2.34.).

Таблиця 2.34.

Трансформація просторової структури номерного фонду та коефіцієнта завантаження закладів розміщення України за макрорегіонами, 2015-2025 рр.

Показник	2015 р.	2019 р.	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2025 р.
Західний макрорегіон						
Функціонуючий номерний фонд, номерів	38500	45200	44800	46100	49500	52800
Середньорічний коефіцієнт завантаження	0,44	0,62	0,48	0,78	0,65	0,68
Київський макрорегіон						
Функціонуючий номерний фонд, номерів	22400	26800	25100	21500	23800	25200
Середньорічний коефіцієнт завантаження	0,48	0,68	0,45	0,22	0,44	0,55
Решта макрорегіонів						
Функціонуючий номерний фонд, номерів	67500	71100	62600	28400	32100	35400
Середньорічний коефіцієнт завантаження	0,38	0,57	0,38	0,08	0,18	0,28
Разом по Україні						
Функціонуючий номерний фонд, номерів	128400	143100	132500	96000	105400	113400
Середньозважений коефіцієнт завантаження	0,42	0,61	0,42	0,44	0,48	0,52

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 31; 33; 194; 196; 218; 219].

Якщо протягом довоєнного п'ятиріччя 2015-2019 років у готельному господарстві України спостерігалося відносно пропорційне, збалансоване розширення номерного фонду практично в усіх макрорегіонах країни без вираженої диспропорції, то повномасштабне вторгнення 2022 року спричинило

різкий, асиметричний обвал функціонуючого номерного фонду саме в кластері «Решта макрорегіонів» – його скорочення з 62 600 до 28 400 номерів, що означає абсолютне виведення з активної експлуатації або пряму фізичну втрату 34200 номерів, тобто понад половини наявного фонду цього регіону.

Принципово протилежну динаміку продемонстрував Західний макрорегіон, який зафіксував стійке, безперервне зростання номерного фонду – на 14300 номерів за весь період 2015-2025 років, – зумовлене одночасною дією двох взаємопідсилювальних факторів, а саме активізацією нового готельного будівництва у відповідь на різко зрослий попит та масштабною релокацією капіталу й інвестиційних ресурсів з небезпечних регіонів країни.

Київський макрорегіон демонструє послідовну, хоча й поступову регенерацію коефіцієнта завантаження – зростання з критично низького рівня 0,22 у 2022 році до 0,55 у 2025 році, що зумовлено насамперед відновленням ділової активності в столиці, поступовим поверненням візитів іноземних дипломатичних делегацій та представників міжнародних медіа, які традиційно обирають Київ як операційну базу. Натомість регіон «Решта макрорегіонів» демонструє принципово іншу, значно тривожнішу динаміку, а саме навіть станом на 2025 рік показник завантаження залишається на рівні лише 0,28, фактично не виходячи із зони хронічної, затяжної депресії попиту. У цьому контексті ключове значення має цінова динаміка та доходність. Фінансові індикатори готельного сектору відображають взаємодію інфляційного тиску, зміни структури споживачів та географічного чинника ризику (табл. 2.35.).

До 2021 року Київський макрорегіон впевнено та беззаперечно утримував статус цінового лідера готельного ринку України за показником середньої добової ціни номера – 2250 грн у 2019 році проти суттєво нижчих 1540 грн у Західному регіоні, що цілком відповідало довоєнній логіці ціноутворення, за якою столичний статус, розвинена ділова інфраструктура та концентрація MICE-сегмента традиційно формували преміальну надбавку до тарифу.

Таблиця 2.36.

Аналіз вартісних параметрів функціонування та дохідності закладу розміщення у контрольних точках 2015-2025 рр.

Індикатор	2015 р.	2019 р.	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2025 р.
Західний макрорегіон						
Середньодобова ціна номера, грн	780	1 540	1 620	2 950	4 250	5 100
Дохід у розрахунку на один наявний номер, грн	343	955	778	2 301	2 763	3 468
Київський макрорегіон						
Середньодобова ціна номера, грн	1 120	2 250	2 100	2 600	4 100	5 200
Дохід у розрахунку на один наявний номер, грн	538	1 530	945	572	1 804	2 860
Решта макрорегіонів						
Середньодобова ціна номера, грн	650	1 280	1 250	1 450	2 300	2 950
Дохід у розрахунку на один наявний номер, грн	247	730	475	116	414	826
Середнє по Україні						
Середньодобова ціна номера, грн	850	1 720	1 680	2 450	3 850	4 650
Дохід у розрахунку на один наявний номер, грн	357	1 049	705	1 078	1 848	2 418

Джерело: сформовано автором на основі [29; 30; 31; 33; 194; 196; 218; 219].

Однак уже 2022 рік ознаменувався кардинальною ціновою інверсією, тобто показник ADR Західного регіону вперше перевищив київський (2950 грн проти 2600 грн), що стало прямим наслідком ажіотажного, безпрецедентного попиту на безпечні локації в умовах повномасштабного вторгнення.

Готельєри Заходу отримали можливість встановлювати преміальні тарифи, спираючись не на якість чи статусність продукту, а виключно на дефіцит пропозиції безпечного розміщення. Показово, що до 2025 року тарифи в обох провідних регіонах фактично конвергують, вирівнюючись на близькому рівні 5100-5200 грн, що свідчить про поступове формування нової, збалансованої цінової рівноваги між двома найпотужнішими хабами галузі, за якої фактор безпеки перестає бути єдиним і виключним ціноутворюючим чинником.

Показник виручки на доступний номер Західного макрорегіону продемонстрував вражаюче, безперервне зростання – у 10,1 рази за 11-річний період. Київський регіон, натомість, пройшов значно складнішу, нелінійну траєкторію, а саме у кризовому 2022 році показник RevPAR обвалився до 572 грн, що в реальному вираженні, з урахуванням накопиченої інфляції, є навіть нижчим за рівень 2015 року.

В «Решта макрорегіонів» показник прибутковості у кризовому 2022 році обвалився до критично низької позначки 116 грн на номер – рівня, який на практиці означає повну, тотальну нерентабельність класичної операційної моделі готельного бізнесу, оскільки такий обсяг виручки не покриває навіть мінімальних постійних витрат на утримання номерного фонду.

Зафіксоване просторове розшарування монетарних індикаторів доходності висвітлило лише зовнішній, дохідний бік антикризової адаптації суб'єктів розміщення. Проте підсумкова економічна виживаність та операційна маржинальність готельного бізнесу в умовах екзогенних шоків визначаються не тільки спроможністю генерувати валовий виторг, а й ефективністю контролю внутрішньої витратної бази. Глибокі диспропорції у доходності змусили менеджмент підприємств у різних макрорегіональних формуваннях створити якісно відмінні підходи до оптимізації собівартості, подолання кадрового голоду та технічного переоснащення. З огляду на це, логічним продовженням дослідження постає аналіз структури операційних витрат та кадрово-технологічних індикаторів (табл. 2.36.).

У регіоні «Решта макрорегіонів» – найвища частка витрат на оплату праці (46,8%) та енергоносії (24,6%) на тлі найнижчих доходів. Причина - відсутність ефекту масштабу та високі питомі витрати на підтримку мінімальної життєдіяльності будівель і залишкового штату.

Дефіцит персоналу найгостріший у регіоні «Решта макрорегіонів» (44,0%) та Києві (38,5%). Низька зарплата на периферії 15500 грн проти 23800 грн у Києві прискорює відтік кадрів до заходу або за кордон. Київ і захід практично завершили автономізацію і активно впроваджують цифрові інструменти (74% та

62%). У решті регіонів автономність мають лише 45% об'єктів, цифровізація – 28%, що загрожує остаточним вибуттям цього фонду з ринку.

Комплексна оцінка просторово-інфраструктурних, фінансово-цінових та кадрово-технологічних параметрів доводить, що реагування готельного бізнесу на зовнішні шоки не було однорідним.

Таблиця 2.36.

Оцінка кадрово-ресурсних параметрів, структури видатків та індикаторів автономно-безпекової стійкості у розрізі макрорегіонів, 2024-2025 рр.

Показник	Західний макрорегіон	Київський макрорегіон	Решта макрорегіонів
2024 рік			
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах, %	39,5	44,2	46,8
Частка витрат на енергоносії та автономність, %	18,2	21,5	24,6
Дефіцит лінійного персоналу, % від потреби	31,0	38,5	44,0
Середня заробітна плата лінійного працівника, грн/міс.	22 500	23 800	15 500
2025 рік			
Частка готелів із коефіцієнтом автономності, %	88,0	92,0	45,0
Частка готелів із безконтактним поселенням, %	62,0	74,0	28,0
Домінуюча операційна модель у 2022-2025 рр.	Гнучка	корпоративно-дипломатична	гуманітарно-соціальна

Джерело: сформовано автором на [29; 30; 31; 33; 194; 196; 218; 219].

Синергетичний ефект від комбінування певного рівня завантаження, тарифної політики, структури та ступеня автономізації зумовив кристалізацію чітко диференційованих управлінських стратегій у межах кожного досліджуваного регіонального ареалу.

У цьому контексті ключового значення набуває порівняльна характеристика ефективності антикризових моделей за макрорегіональними регіонами. Еволюція ринку у 2015-2025 рр. сформувала три специфічні антикризові моделі, адаптовані до відповідних макрорегіональних умов (табл. 2.37.).

Порівняльний аналіз антикризових моделей засвідчує, що найвищу економічну ефективність продемонструвала релокаційно-комбінована модель Західного макрорегіону, яка базувалася на гнучкому переключенні між коротко-строковим рекреаційним та тривалим комерційним проживанням; саме ця адаптивність дозволила готелям утримувати стабільно високий показник прибутковості та залучати нові інвестиції навіть у найгостріші періоди воєнних шоків.

Таблиця 2.37.

Оцінка дієвості та функціональної спрямованості регіональних антикризових моделей закладів розміщення

Параметр порівняння	Західний макрорегіон	Київський макрорегіон	Решта макрорегіонів
Назва антикризової моделі	Модель релокаційно-комбінованої адаптації	Модель інфраструктурної трансформації та безпекового сервісу	Модель мінімізації збитків та довгострокової консервації
Ключові джерела формування попиту	ВПО, релокований бізнес, внутрішній рекреаційний туризм, міжнародні фонди	Дипломатичний корпус, воєнно-технічні місії, бізнес-відрядження, транзитні потоки	Місцеві заходи, волонтерські організації, тимчасове розміщення ВПО/військових
Основні інструменти оптимізації поточних операційних витрат	Змішане використання фонду, інвестиції в енергоефективність	Скорочення управлінського штату, цифровізація фронт-офісу, аутсорсинг	Згортання номерного фонду, скорочення сервісів
Рівень інвестиційної привабливості (2024-2025 рр.)	Високий (активне нове будівництво, девелопмент апарт-готелів)	Помірний (реконструкція, ребрендинг, безпекові модернізації)	Низький / Точковий (операції з придбання з дисконтом)
Підсумкова ефективність антикризової моделі	Висока (збереження та зростання маржинальності)	Задовільна (поступове відновлення докризових індикаторів)	Низька (модель виживання, висока залежність від зовнішніх субсидій)

Джерело: сформовано автором на основі [31; 33; 102].

Найбільш вразливою залишається модель консервації, характерна для решти регіонів: вимушене скорочення операційної діяльності до мінімуму – закриття окремих корпусів чи поверхів, перехід на мінімальні тарифи –

дозволило уникнути негайного банкрутства, проте не забезпечує розширеного відтворення капіталу, а подальша життєздатність цього регіону прямо залежить від загальної деокупації, безпекової стабілізації та реалізації післявоєнних програм регіональної відбудови.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження системи антикризового управління та кризового стану суб'єктів індустрії гостинності України за 2015-2025 рр. дає змогу сформулювати такі узагальнення.

1. Війна стала найглибшим деструктивним чинником, але криза мала не лише руйнівний, а й перерозподільчий характер. За оцінками Світового банку, прямі збитки туристичної галузі на кінець 2023 р. становили 2,6 млрд дол. США, а сукупні втрати й недоотримані доходи досягали 15,2 млрд дол. США. Пошкоджень зазнали 1702 об'єкти культурно-туристичної інфраструктури, значна частина природно-заповідного фонду та рекреаційних ресурсів. Водночас на Півдні та Сході попит обвалився, а в західних областях зріс унаслідок внутрішньої міграції. Це обґрунтовує потребу в регіонально диференційованих антикризових моделях, а не уніфікованих рішеннях.

2. Індустрія гостинності пережила два системні шоки, після кожного з яких відновлення тривало 1-2 роки.Надходження від туристичного збору скоротилися на 22,7% у 2020 р. та на 26,7% у 2022 р. (до 178,9 млн грн). Попри це, у 2025 р. вони досягли 359,0 млн грн, що на 52% більше за довоєнний максимум 2021 р. (244,0 млн грн). Кількість закладів ресторанного господарства впала з 57,7 тис. у 2021 р. до 40,4 тис. у 2022 р. і майже повернулася до докризового рівня (56,4 тис. у 2025 р.). Така циклічність свідчить про високу адаптивність галузі, але водночас про її структурну вразливість до зовнішніх збурень.

3. Номінальне відновлення не тотожне реальному. Частка туризму у ВВП скоротилася приблизно з 3,0% до 2,0% (2023 р.) попри зростання абсолютних

фіскальних показників. У ресторанному господарстві реальний випуск у 2022 р. впав на 48,8% (до 29,99 млрд грн у цінах 2015 р.), тоді як номінальна виручка зросла до 152,0 млрд грн у 2025 р. Факторна декомпозиція показала, що індекс середнього чека зріс більш ніж у сім разів, а індекс фізичного трафіку залишається нижчим за рівень 2015 р. Аналогічно в готельному секторі середньодобова ціна номера зросла з 850 до 4650 грн (у 5,47 рази), а коефіцієнт завантаження (0,52) досі не досяг рівня 2019 р. (0,61). Отже, зростання галузі зумовлене переважно інфляцією, підвищенням цін і ставок зборів, а не відновленням фізичного попиту. Оцінювання стану галузі лише за номінальними показниками дає надто оптимістичну картину.

4. Адміністративно-фіскальні чинники дедалі більше визначають приріст галузевих показників. Податкові надходження від туристичної галузі зросли з 1,9 млрд грн (2022 р.) до 4,43 млрд грн (2025 р.), тобто на 45% у 2024 р. та 50,6% у 2025 р., що значно випереджає динаміку туристичного збору (+23% і +31,5%). Кількість платників збільшилася до 20,7 тис., з яких 3,7 тис. є новими або легалізованими. Частка тіньової зайнятості в ресторанному секторі скоротилася з 52,0% до 28,5%, у готельному – до 26,0%. Драйверами детінізації стали впровадження програмних реєстраторів розрахункових операцій, безконтактні платежі та вимоги прозорості з боку міжнародних донорів. Це позитивний інституційний зсув, але він частково має статистичний характер: легалізація підвищує зафіксовані показники, не збільшуючи реального обсягу послуг.

5. Географія туристичної та ділової активності зазнала фундаментальної перебудови. Вона зміщується з довоєнної моделі, що спиралася на природні переваги регіонів, до безпекової поляризації. Шість регіонів-лідерів формують близько 70% загальнонаціонального туристичного збору. У 2024 р. Київ повернув лідерство (49,18 млн грн проти 47,11 млн грн у Львівській області), а найвищі темпи зростання продемонстрували регіони з низької бази: Черкаська (+87%), Івано-Франківська (+84%) та Дніпропетровська (+73%) області. Західний макрорегіон виявився єдиним, який наростив виручку (з 23,69 до 25,64 млрд грн) і фіскальний внесок (+23,4%) у 2022 р., а до 2025 р. зрівнявся з Києвом

за вагою в ресторанному ринку. Південь і Схід втратили від двох третин до трьох чвертей фіскальної бази, а їхнє відновлення, попри найвищий мультиплікатор (6,8 рази для Сходу), відбувається з надзвичайно низької позиції. Прифронтові території фактично випали з легального обігу й потребують адресної підтримки.

6. Структура пропозиції трансформувалася на користь гнучких і малокапіталомістких форматів. Частка класичних ресторанів у валовому випуску знизилася з 52,0% (2015 р.) до 18,5% (2022 р.), а частка закладів швидкого харчування, кав'ярень, пекарень і Street Food зросла до понад 60% разом. Кількість барів, пабів і нічних закладів скоротилася на понад 75% унаслідок комендантської години та безпекових обмежень. Низький поріг входу, операційна мобільність і орієнтація на недорогий чек зробили демократичні формати найбільш життєздатними в умовах падіння купівельної спроможності. Зростання кількості закладів у 2024-2025 рр. відбувається переважно шляхом подрібнення бізнесу та розвитку малого підприємництва, а не класичного інвестиційного розширення.

7. Цінова еластичність попиту підтвердила кризову поведінку споживачів. Розрахунок дугової еластичності виявив аномальну додатну еластичність у фазах відновлення та різке зростання чутливості в шокові роки (-4,81 у 2019-2020 рр. і -2,23 у 2021-2022 рр.). У 2023-2025 рр. коефіцієнт перейшов у зону низької нееластичності (0,16-0,50), тобто ринок досяг нового рівноважного стану. Проте це не свідчить про відновлення попиту: йдеться про звуження клієнтської бази до платоспроможного ядра, яке адаптувалося до нового цінового рівня. Резерв компенсації втрат за рахунок подальшого підвищення середнього чека практично вичерпано.

8. Структурний кадровий дефіцит став головним внутрішнім обмеженням розвитку. Загальна чисельність працюючих у ресторанному секторі скоротилася з 362,8 тис. (2021 р.) до 210,7 тис. осіб (2022 р.), тобто на 41,9%, а відтік через міграцію й мобілізацію сягнув 85,0 тис. осіб. Дефіцит кадрів зріс до піку 44,5% у 2024 р. і лише частково знизився у 2025 р. Це змушує підприємства підвищувати заробітну плату випереджальними темпами відносно продуктивності праці

(співвідношення 1,04-1,16 у більшості періодів), що збільшує частку витрат на персонал (до 38-45% у готелях) і тисне на маржинальність. Реальна заробітна плата у воєнний період зросла лише в 2,89 рази проти 8,06 рази номінальної. Підвищення продуктивності досягається переважно інтенсифікацією праці та мультифункціональністю працівників, а не технологічним оновленням.

9. Готельне господарство пройшло шлях від органічного зростання до режиму екстремальної адаптації. У 2015-2019 рр. завантаження зростало з 0,42 до 0,61, а виручка на доступний номер – у 2,93 рази. Пандемія зумовила падіння завантаження до 0,25 та обвал виручки на 55-65%, що змусило готелі освоїти динамічне ціноутворення, конвертацію постійних витрат у змінні й нові санітарні протоколи. Воєнний період сформував нову логіку, за якої тариф визначається не сезонністю, а наявністю укриття та енергетичної автономності. Коефіцієнт автономності та безпекової стійкості зріс з 0,05-0,10 до 0,85-0,90, тобто майже в 18 разів, а наявність укриття й автономних систем перетворилася з конкурентної переваги на умову функціонування закладу. Структура доходу змістилася до формування майже виключно цінового компонента за низького або помірного завантаження.

10. Зміна структури попиту закріпила нову операційну модель готелів. Частка тривалого проживання (понад 14 діб) зросла з 5-10% до 60-70% у 2022-2023 рр., а середня тривалість перебування збільшилася з 2,1-2,8 до 14,5-28,0 діб. Класичний рекреаційний сегмент зазнав занепаду, а попит сформували ВПО, релокований бізнес і міжнародні місії. Розрахунок для умовного 50-номерного готелю показав парадокс: за скорочення валової виручки на 21,6% операційна маржа зростає з 32,4% до 37,2% завдяки зниженню витрат на прибирання (- 74,3%) та персонал (-41,5%). Модель довгострокового проживання виконує подвійну функцію: вимушену реакцію на зміну попиту й раціональну стратегію оптимізації витрат за умов кадрового дефіциту.

11. Антикризові моделі суттєво різняться за макрорегіонами, а їхня дієвість нерівномірна. Виявлено три моделі: релокаційно-комбінованої адаптації (Захід), інфраструктурної трансформації та безпекового сервісу (Київ) і мінімізації

збитків та консервації (решта регіонів). Найвищу ефективність показала перша, що ґрунтується на гнучкому поєднанні короткострокового та тривалого розміщення, інвестиціях в енергоефективність і новому будівництві. Київська модель забезпечила задовільне поступове відновлення, а модель консервації є моделлю виживання з високою залежністю від зовнішньої підтримки. Регіональна асиметрія показників (завантаження 0,68 на заході проти 0,28 в решті регіонів у 2025 р.; частка автономних закладів 88-92% проти 45%) свідчить, що ресурсні можливості підприємств периферії не дозволяють їм самостійно впровадити ефективні антикризові інструменти.

Результати розділу доводять, що антикризове управління в індустрії гостинності України має реалізовуватися як адаптивна система, орієнтована на довготривалу турбулентність, а не на разове реагування на окремі шоки. Ключовими інструментами адаптації стали автономізація, цифровізація й детінізація, гнучке ціноутворення, оптимізація витрат і мультифункціональність персоналу. Водночас вичерпаність цінового резерву, структурний кадровий дефіцит і регіональна поляризація вказують на потребу в нецінових стратегіях підвищення ефективності. Вони мають охоплювати удосконалення систем мотивації та утримання персоналу, технологічну інтенсифікацію процесів, диверсифікацію цільових сегментів і адресну підтримку прифронтових територій. Обґрунтуванню цих напрямів присвячено наступний розділ дослідження.

Основні положення, відображені у другому розділі дисертаційного дослідження, викладено у публікаціях автора [13; 15; 20; 21].)

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, РОЗРОБКА СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ І ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Оцінка результативності впровадження антикризових моделей у діяльність підприємств індустрії гостинності

Готельно-ресторанне господарство України протягом періоду 2018-2025 рр. пройшло через три послідовні, кумулятивно накладені одна на одну хвилі екзогенних шоків – пандемію COVID-19, повномасштабне вторгнення та подальшу тривалу воєнно-економічну турбулентність. Кожна з цих хвиль породжувала якісно відмінну управлінську проблему, а отже, вимагала не універсального, шаблонного антикризового рішення, а точково обраної, диференційованої моделі реагування, адаптованої до конкретних умов функціонування підприємства [39].

Показово, що навіть в умовах такого безпрецедентного тиску галузь продовжувала виконувати важливу фіскальну функцію. Так, за офіційними даними Державного агентства розвитку туризму України, лише за 9 місяців 2023 року суб'єкти індустрії туризму й гостинності сплатили до бюджету 1451317,4 тис. грн податкових надходжень, що на 13% перевищує показник відповідного періоду 2022 року [30]. Це свідчить про здатність галузі не просто виживати, а й зберігати економічну активність та адаптуватися до нових реалій функціонування. Водночас за цим сукупним позитивним трендом приховується вкрай нерівномірна, глибоко диференційована регіональна картина відновлення. За обсягом туристичного збору у 2025 році безумовними лідерами залишаються Київський (65 млн грн), Львівський (47 млн грн) та Івано-Франківський (33 млн грн) регіони, тоді як готельний фонд Харкова, Миколаєва та Київської області зазнав прямих фізичних руйнувань унаслідок бойових дій і фактично вибув з активної експлуатації [30]. Ця диспропорція переконливо демонструє, що агреговані галузеві показники маскують принципово різні траєкторії розвитку

окремих підприємств залежно від їхнього регіонального розташування, типу бізнес-моделі та ступеня доступу до альтернативних джерел попиту.

Саме тому ключова методологічна теза дисертаційного дослідження полягає в тому, що жодна з трьох розглянутих у роботі антикризових моделей - реструктуризації витрат, диверсифікації доходу через крафтове виробництво/доставку та безпекового сервісу/Long-stay – не є універсальним, придатним для будь-якого підприємства рішенням. Натомість обґрунтований вибір конкретної моделі має спиратися на попередню, методологічно коректну діагностику домінантної проблеми, з якою реально зіткнулося конкретне підприємство. Відповідно до виявленого типу проблеми доцільно застосовувати [61; 90]:

– модель реструктуризації витрат – за наявності падіння виручки на тлі незмінної, жорсткої структури постійних витрат;

– модель диверсифікації доходу через крафт/доставку – за умови втрати основного каналу реалізації при збереженні наявних виробничих потужностей;

– модель безпекового сервісу/Long-stay за наявності стабільного, хоча й видозміненого попиту (з боку ВПО, міжнародних місій, релокованого бізнесу) та достатньої інфраструктурної бази підприємства для його обслуговування.

Спираючись на сформований методологічний підхід, розкриємо сутність, економічний зміст та розрахунковий інструментарій кожної із зазначених антикризових моделей детальніше. Насамперед розглянемо інструментарій, спрямований на стабілізацію підприємств, що опинилися у стані критичного дисбалансу між доходами та фіксованими зобов'язаннями.

Так, модель реструктуризації витрат застосовується підприємствами, які зіткнулися з різким падінням завантаження/трафіку при збереженні високої частки постійних витрат, а саме оренда, комунальні платежі, фіксовані оклади [111]. Це типова ситуація готелів і ресторанів центральних, південних та східних областей у 2022 році, коли, за даними галузевих досліджень, рівень відмов від бронювання в готельному секторі цих регіонів сягав 85-98%. Ефективність даної моделі оцінюється через показник операційного важеля та точку беззбитковості

[4; 128; 176; 181]:

$$DOL = \frac{\Delta EBIT/EBIT}{\Delta Q/Q}, BEP = \frac{FC}{P-VC}, \quad (3.1.)$$

де:

FC – постійні витрати;

VC – змінні витрати на одиницю,

P – середня ціна реалізації.

Успішність реструктуризації вимірюється через коефіцієнт конверсії постійних витрат у змінні [183; 217; 220]:

$$K_{\text{конв}} = \frac{FC_0 - FC_1}{FC_0} \times 100\%, \quad (3.2.)$$

де:

FC_0 – постійні витрати до реструктуризації;

FC_1 – постійні витрати після реструктуризації (за рахунок переведення оренди на відсоток від виручки, аутсорсингу клінінгу, переходу персоналу на гнучкий графік/відсоткову оплату).

Для готельного підприємства регіону з докризовою виручкою 3,0 млн грн/міс. та структурою FC = 1,2 млн грн, VC = 40% виручки, докризовий BEP становив 2,0 млн грн/міс. У кризовий період 2022 р. виручка впала до 0,4 млн грн/міс. (-87%, що відповідає задокументованому падінню бронювання), тобто підприємство опинилося глибоко нижче точки беззбитковості (DOL за такого падіння формально прямує до критичних від'ємних значень EBIT). Після реструктуризації (перехід оренди на 8% від обороту замість фіксованої ставки, аутсорсинг клінінгу, скорочення штату на 40% із переходом решти на гнучкий графік) FC_1 становить 0,45 млн грн, тобто K_конв = (1,2-0,45)/1,2 × 100% = 62,5%. Новий BEP при VC = 45% (зросла частка змінних) становить 0,45/0,55 = 0,82 млн грн/міс., тобто поріг беззбитковості знизився вдвічі й став досяжним навіть за зниженого попиту.

Модель реструктуризації витрат є найбільш придатною для підприємств з високим рівнем FC та відсутністю альтернативних каналів реалізації. Це типова ситуація для деокупованих і прифронтових територій. Головне обмеження даної

моделі полягає в тому, що вона не генерує нового доходу, а лише знижує поріг виживання, тому в довгостроковій перспективі без доповнення іншими моделями підприємство ризикує втратити конкурентоспроможність через недоінвестування в розвиток.

Для побудови моделі реструктуризації витрат для найвідоміших закладів готельного та ресторанного господарства в Україні використано агреговані аналітичні дані Опендатабот та стандарти структури витрат галузі (табл. 3.1. та табл. 3.2.).

Аналіз даних дав можливість сформувати такі висновки, що мережі Lviv Croissants та GastroFamily досягли успіху завдяки винесенню первинної обробки сировини на централізовані заводи або фабрики-кухні. Це зменшило списання продуктів на місцях із стандартних 5-7% до 1,5-2%. Демократичні формати скоротили частку витрат на персонал до 20-22% (проти 28-30% у класичних ресторанах із сервісом, таких як First Line Group).

Моделі !FEST та Lviv Croissants реструктурували витрати так, що частина маркетингового бюджету покривається за рахунок франчайзингових паушальних внесків та роялті, перетворюючи маркетинг з статті витрат на джерело доходу.

В готельному сегменті через зростання тарифів на електроенергію та ризики блекаутів за останні роки Emily Resort та Edem Resort змушені були змінити структуру капітальних та операційних витрат. Інвестиції у власні генераційні потужності знизили частку критичної залежності від мереж, хоча короткостроково збільшили амортизаційні відрахування. Бутік- та концептуальні готелі (Bankhotel, Святий Шарбель) оптимізують витрати за рахунок максимального завантаження завдяки додатковим послугам. Висока вартість доби дозволяє покривати постійні витрати за значно нижчого відсотка заповнюваності, ніж у класичних міських готелях.

Таблиця 3.1.

Формалізація моделі оптимізації структури витрат для суб'єктів ресторанного бізнесу

Заклад	Орієнтовний річний виторг, млн грн	Собівартість сировини, COGS, %	Фонд оплати праці, %	Оренда та комунальні, %	Маркетинг та роялті, %	Операційний прибуток, %	Ключовий напрям реструктуризації витрат
Lviv Croissants	1 800	32	22	14	5	18	Централізація виробництва заморожених напівфабрикатів (економія на кухнях закладів).
Холдинг емоцій !FEST	1 500	28	25	10	8	20	Висока націнка на сувенірну продукцію та напої, зниження орендного навантаження за рахунок викупу приміщень.
Мережа «Пузата Хата»	2 200	38	26	12	2	14	Масштабна закупівля сировини, економія за рахунок відсутності класичного сервісу офіціантів.
First Line Group	450	29	28	12	4	17	Преміальна націнка компенсує підвищені витрати на якісний персонал та висококласні інгредієнти.
GastroFamily	600	35	20	15	6	12	Максимальна стандартизація моноформатів, швидкість видачі мінімізує витрати на ФОП.

Джерело: сформовано автором на основі [190; 194].

Таблиця 3.2.

Формалізація моделі оптимізації структури витрат для суб'єктів готельного бізнесу

Готель / Комплекс	Річний виторг, млн грн	Операційні витрати, %	Енергоносії та комунальні %	Фонд оплати праці %	Податкове та адмін. навантаження %	Чиста операційна маржа, %	Ключовий напрям реструктуризації витрат
Emily Resort	450	30	18	22	10	20	Власна енергогенерація (сонячні панелі, котельні), велика частка доходу від супутніх послуг (СПА, спорт)
Bankhotel Lviv	180	22	12	28	8	30	Високий чек за номер та конференц-сервіс дозволяють покривати значний ФОП висококваліфікованого персоналу
Edem Resort Medical & SPA	380	25	15	25	10	25	Модель Medical Spa забезпечує високий середній чек, компенсуючи значні витрати на медобладнання
Premier Hotels & Resorts	400	28	16	26	12	18	Централізація систем бронювання, закупівлі білизни та побутової хімії у масштабах всієї мережі
Святий Шарбель	180	24	14	24	8	30	Оптимізація витрат через фокус на довготривалі медично-курортні пакети

Джерело: сформовано автором на основі [190; 196].

Ключовий тренд реструктуризації витрат українського HoReCa за останні роки характеризується зменшенням частки оренди та праці на користь автоматизації, енергоефективності та масштабування через франчайзинг. Найстійкішими виявилися компанії з власною нерухомістю або технологічно оптимізованою логістикою.

Найглибша потреба в реструктуризації у великих ресторанних холдингів центру Львова. Реальний факт закриття третини нових закладів !FEST (50 із 150) є емпіричним підтвердженням того, що навіть за високого коефіцієнта конверсії постійних витрат у змінні (53,9% за модельним розрахунком) частина закладів опинилася нижче точки беззбитковості остаточно – реструктуризація витрат уповільнює, але не завжди зупиняє вихід із ринку, якщо падіння попиту перевищує певний критичний поріг.

Заміські SPA/оздоровчі комплекси демонструють найнижчу потребу в жорсткій реструктуризації ($K_{\_конв}$ лише 24%). Це узгоджується з раніше встановленим у дослідженні феноменом релокаційно-комбінованої моделі заходу. Готельний сегмент потребує помірної реструктуризації. Показник $K_{\_конв}$=41% відображає проміжне положення, а саме готелі мережевого рівня мають більше управлінських важелів (централізовані закупівлі, гнучкіші орендні угоди мережі) для часткової конверсії FC, ніж окремі ресторани. Водночас, у ситуаціях, коли вичерпано внутрішні резерви оптимізації витратного механізму або коли кризові чинники унеможливлюють завантаження основних потужностей закладу, виникає потреба в адаптації дохідної частини бізнес-моделі. У таких умовах фокус антикризового менеджменту зміщується від скорочення витрат до пошуку альтернативних джерел монетизації.

Наступним елементом запропонованої методологічної тріади є інструмент, спрямований на трансформацію операційних каналів продажів. Модель диверсифікації джерел доходу через крафтове виробництво/доставку застосовується підприємствами ресторанного сегмента, які втратили основний канал реалізації – посадковий зал (через комендантську годину, зниження вечірнього трафіку), проте зберегли виробничі потужності.

Таблиця 3.3.

Сценарне моделювання оптимізації структури витрат суб'єктів дослідження, за агрегованими галузевими індикаторами

Категорія закладу	Представники	Виручка до кризи, млн грн/міс.	Частка постійних витрат	Падіння виручки 2022 р.	Показник FC_1 після реструктуризації	Коефіцієнт конверсії оптимізації витрат, $K_{конв}$, %
Великий ресторанний холдинг	!FEST	8,0	42% 3,36млн	-55%	1,55 млн	53,9
Мережа фудкорт-формату	Пузата Хата	4,5	38% 1,71млн	-35%	0,95 млн	44,4
Преміум-ресторанна група	First Line Group, GastroFamily	6,0	45% 2,70млн	-48%	1,30 млн	51,9
Заміський SPA / відпочинковий комплекс	Emily Resort, Edem Resort, «Святий Шарбель»	5,0	50% 2,50млн	-20%	1,90 млн	24,0
Міський бізнес-готель	Bankhotel Lviv, Premier Hotels & Resorts	12,0	48% 5,76млн	-40%	3,40 млн	41,0

Джерело: сформовано автором на основі [190].

Ситуація масово фіксувалася в Києві та інших великих містах у 2022-2023 рр., коли частка сегмента Dark Kitchen та кейтерингу зросла з 6,3% у 2015 р. до майже 19% у структурі валового випуску галузі.

Ключовим індикатором ефективності є коефіцієнт диверсифікації виручки та приріст сукупної виручки за рахунок нового каналу:

$$RDI = 1 - \sum_{i=1}^{n} s_i^2, \qquad (3.3.)$$

де, s_i – частка і-го каналу реалізації у сукупній виручці. Додатково розраховується маржинальний внесок нового каналу:

$$MC_{\text{нов}} = (P_{\text{нов}} - VC_{\text{нов}}) \times Q_{\text{нов}}, \qquad (3.4.)$$

та сукупний ефект компенсації:

$$K_{\text{комп}} = \frac{Revenue_{\text{нов.канал}}}{|Revenue_{\text{зала},0} - Revenue_{\text{зала},1}|} \times 100\%, \qquad (3.5.)$$

тобто якою мірою новий канал компенсує втрату виручки від зали.

Для ресторану з довоєнною виручкою зали 1,5 млн грн/міс. ($RDI_0 = 0$, s_зал = 100%), падінням зальної виручки до 0,6 млн грн/міс. у 2022 р. (- 60%, що узгоджується із зафіксованим по галузі загальним падінням на 65-70% у грошовому вимірі) та запуском доставки й Dark Kitchen-виробництва з виручкою 0,5 млн грн/міс. за маржинальністю 55% отримуємо: MC_нов = 0,5 × 0,55 = 0,275 млн грн/міс.; K_комп = 0,5/0,9 × 100% = 55,6% - тобто новий канал компенсував понад половину втраченої виручки зали. Індекс $RDI_1 = 1 - (0{,}6/1{,}1)^2 - (0{,}5/1{,}1)^2 = 1 - 0{,}297 - 0{,}207 = 0{,}496$, що свідчить про перехід від монопрофільної до помірно диверсифікованої структури доходу. Модель ефективна виключно за наявності збереженого виробничого активу та еластичного попиту на готову продукцію поза межами закладу. Її обмеження – нижча маржинальність нового каналу порівняно з класичним залом, тому повна компенсація втрат рідко досягається без паралельної оптимізації витрат.

Якщо розглянуті вище інструменти реструктуризації витрат та диверсифікації каналів збуту орієнтовані переважно на адаптацію операційної діяльності в умовах стискання або трансформації традиційного попиту, то третя модель спирається на структурну зміну самого профілю споживача. Вона є

найбільш актуальною для суб'єктів закладення розміщення, розташованих у відносно безпечних регіонах України, які змогли переорієнтувати свої потужності під нові категорії клієнтів.

Модель безпекового сервісу застосовується готельними підприємствами регіонів зі стабільним, хоча й видозміненим попитом, де фізичний трафік короткострокових туристів замінився попитом з боку ВПО, релокованого бізнесу, міжнародних гуманітарних місій. Підтверджено, що заклади розміщення західної частини України функціонують у повному обсязі та майже за 100% наповненістю, тоді як прогнозована потреба у розширенні номерного фонду для прийому 14,5 млн відвідувачів у післявоєнний період становить щонайменше третину наявних потужностей. Ключовий індикатор даної моделі – показник виручки на доступний номер у розрізі короткострокової та довгострокової моделей:

$$RevPAR = OCC \times ADR, \qquad (3.6.)$$

Для порівняння ефективності моделі Long-stay проти класичної short-stay розраховується скоригований показник з урахуванням економії на змінних витратах обслуговування номера (клінінг, білизна):

$$RevPAR_{adj} = OCC \times \left(ADR - VC_{\text{серв}}\right), \qquad (3.7.)$$

де VC_серв. – питомі витрати на обслуговування номера за добу, які при переході на Long-stay (частота клінінгу 1 раз/тиждень замість щоденної) скорочуються в середньому у 5-6 разів. Додатково розраховується коефіцієнт беззбитковості безпекових інвестицій:

$$ROI_{K_{aut}} = \frac{\Delta RevPAR \times N_{\text{номерів}} \times 365 - CAPEX_{\text{автономність}}}{CAPEX_{\text{автономність}}} \times 100\%, \qquad (3.8.)$$

Для готелю західного регіону з довоєнним OCC = 0,55, ADR = 900 грн отримуємо $RevPAR_0$ = 495 грн/номер/добу. У режимі Long-stay 2022-2023 рр. OCC зростає до 0,90, пільговий тариф за довгостроковість знижується до 700 грн, проте VC_серв скорочується з 150 до 30 грн/добу: RevPAR_adj = 0,90 × (700 - 30) = 603 грн/номер/добу, тобто приріст скоригованого показника становить (603-495)/495 × 100% = +21,8% навіть попри номінально нижчий тариф. При

інвестиціях в автономність CAPEX = 1,2 млн грн на заклад із 40 номерів приріст річної виручки становить ΔRevPAR × N × 365 = 108 × 40 × 365 = 1,577 млн грн; ROI = (1,577 - 1,2)/1,2 × 100% = 31,4% - інвестиція окупається менш ніж за рік.

Модель демонструє найвищу економічну ефективність серед трьох розглянутих, проте вона критично залежить від зовнішнього, не контрольованого підприємством фактору – географічної стабільності попиту. Це унеможливлює її застосування для готелів деокупованих і прифронтових територій. Порівняльний аналіз дозволяє сформулювати алгоритм вибору антикризової моделі за ключовою ознакою проблеми (табл. 3.4.):

Таблиця 3.4.

Діагностичний алгоритм вибору антикризової моделі підприємства за ключовими ознаками виявленої проблеми

Діагностична ознака	Домінантна проблема	Рекомендована модель	Очікуваний ефект (за розрахунками)
Падіння виручки > 70% при FC > 35% структури витрат	Перевищення точки беззбитковості вниз	Реструктуризація витрат	Зниження показника у 2 рази
Втрата зали при збереженні виробництва	Втрата каналу збуту	Диверсифікація (крафт/доставка)	Компенсація ~50-56% втрат
Стабільний видозмінений попит + доступ до коефіцієнту автономії інвестицій	Незадіяний потенціал наявної інфраструктури	Безпековий сервіс	Коефіцієнт рентабельності інвестицій - 30%, Приріст доходу в розрахунку на один наявний номер - 22%

Джерело: сформовано автором.

Отже, обґрунтований вибір антикризової моделі є функцією не суб'єктивного управлінського рішення, а об'єктивної, кількісно верифікованої діагностики домінантного типу кризи, з якою зіткнулося конкретне підприємство, географічного, структурного та ресурсного характеру. У свою чергу, реалізація цієї діагностики та подальша оцінка ефективності обраних антикризових інструментів потребують надійної точки порівняння. Для того щоб розрахувати та зафіксувати «точку відліку», у фінансовому аналізі використовують розрахунок базових операційних показників до впровадження

будь-яких змін чи антикризових заходів. Нижче наведено базову методологію розрахунку, розкладену за математичними формулами та показниками.

1. Формули розрахунку базового стану:

- поточний дохід (R) розраховується за формулою:

$$R = \text{Кількість транзакцій/візитів} \times \text{Середній чек}$$

- операційні витрати ($OPEX$):

$$OPEX = \text{Собівартість (Food Cost / Staff Cost)} + \text{Оренда} + \text{Комунальні} + \text{Маркетинг} + \text{Адмінвитрати}, \quad (3.9.)$$

- операційний прибуток ($EBIT/OP$):

$$OP = R - OPEX, \quad (3.10.)$$

2. Специфічні показники за галузями:

- завантаженість (ресторанний бізнес та мережі):

$$\text{Завантаженість} = \frac{\text{Кількість гостей за день}}{\text{Кількість посадкових місць}}, \quad (3.11.)$$

- середній чек (ресторанний бізнес та мережі):

$$Average\ Check = \frac{\text{Загальний виторг за період}}{\text{Кількість чеків}}, \quad (3.12)$$

- завантаженість готелю /OCC (готельні та SPA-комплекси):

$$OCC(\%) = \frac{\text{Продані номери}}{\text{Загальна кількість доступних номерів}} \times 100, \quad (3.13)$$

- середньодобовий тариф /ADR (готельні та SPA-комплекси):

$$ADR = \frac{\text{Дохід від продажу номерів}}{\text{Кількість проданих номерів}}, \quad (3.14)$$

- дохід на доступний номер /RevPAR (готельні та SPA-комплекси):

$$RevPAR = ADR \times OCC, \quad (3.15)$$

Для проведення розрахунку використаємо усереднену аналітичну модель на основі типових ринкових показників України для відповідних сегментів (табл. 3.5.):

Таблиця 3.5.

Усереднена аналітична модель операційних показників підприємств ресторанного та готельного бізнесу України

Заклад	Сегмент	Показник завантаженості	Середній чек	Базова маржинальність, %
Lviv Croissants	Fast-Casual / Франшиза	8-12 оборотів місця/день	120 - 180 грн	18 - 22
Холдинг емоцій !FEST	Concept Restaurants	4-7 оборотів місця/день	450 - 700 грн	15 - 20
Мережа «Пузата Хата»	Quick Service / Їдальні	10-15 оборотів місця/день	180 - 250 грн	12 - 16
First Line Group	Premium Dining	2.5-4 обороти місця/день	800 - 1 400 грн	15 - 18
GastroFamily	Casual / Multi-concept	5-8 оборотів місця/день	300 - 500 грн	14 - 18
Emily Resort	Luxury Resort & SPA	Завантаженість: 55% - 70%	6 000 - 12 000 грн	25 - 35
Bankhotel Lviv	Business Hotel 5*	Завантаженість: 45% - 60%	3 500 - 5 500 грн	20 - 28
Edem Resort Medical & SPA	Medical SPA / Ultra-Luxury	Завантаженість: 50% - 65%	12 000 - 25 000 грн	30 - 40

Джерело: сформовано автором на основі [190; 218; 219].

Для ресторанного сегмента використано реальні вхідні операційні дані. Для цих підприємств застосовано єдину уніфіковану структуру витрат за заданою схемою: Food Cost 30% + Labor Cost 25% + Оренда/комунальні 15% + Інші витрати 12% = OPEX 82%; EBIT = 18% (табл. 3.6.).

Проведений розрахунок за уніфікованою схемою «точки відліку» дозволяє сформулювати кілька важливих аналітичних висновків щодо порівняльної ефективності досліджуваних підприємств.

Передусім варто зазначити, що уніфікований EBIT Margin на рівні 18,0%, застосований як базовий орієнтир для всіх підприємств, дає змогу виявити суттєві відхилення реальної операційної маржинальності закладів від середньогалузевого бенчмарку. Порівняння з розрахунками, отриманими вище, демонструє показову закономірність: мережа «Пузата Хата» продемонструвала точний збіг результатів (18,0% в обох моделях), тоді як First Line Group за уніфікованою схемою отримує суттєво нижчу маржу – 18,0% замість реальних 26,0%, – а GastroFamily, своєю чергою, також показує нижчий результат (18,0% проти фактичних 22,0%). Це переконливо свідчить про те, що преміум-сегмент, представлений First Line Group, на практиці оперує з нижчою часткою Food Cost (28% замість закладених у моделі 30%) та демонструє кращий контроль над іншими статтями витрат порівняно із середньогалузевим бенчмарком – тобто реальна операційна ефективність цього підприємства перевищує показники уніфікованої моделі на 8 відсоткових пунктів.

Не менш показовим є аналіз абсолютних обсягів доходу досліджуваних готельних підприємств. За цим показником беззаперечним лідером виступає Edem Resort Medical & SPA із результатом 12,96 млн грн на місяць, який лише частково перевищує показники найбільшого ресторанного суб'єкта вибірки - мережі «Пузата Хата» (18,0 млн грн). Таку відносно скромну перевагу готельного комплексу над ресторанною мережею можна пояснити специфікою бізнес-моделі закладу, а саме високий рівень ADR (3200 грн) тут компенсується суттєво меншою кількістю щоденних «транзакцій» порівняно з високооборотним фудкортовим форматом обслуговування.

Таблиця 3.6.

Прогнозний розрахунок «точки відліку» операційного доходу та витрат підприємств готельно-ресторанного господарства

Заклад	Вхідні параметри	Дохід, грн/міс.	Вартість сировини та матеріалів, грн/міс.	Витрати на оплату праці, грн/міс.	Оренда та комунальні послуги, грн/міс.	Інші витрати, грн/міс.	Операційні витрати, грн/міс.	Операційний прибуток , грн/міс.
Lviv Croissants	50 місць × 10,0 об./день × 150 грн	2250000	675000	562500	337500	270000	1845000	405000
!FEST	120 місць × 5,0 об./день × 550 грн	9900000	2970000	2475000	1485000	1188000	8118000	1782000
Пузата Хата	250 місць × 12,0 об./день × 200 грн	18000000	5400000	4500000	2700000	2160000	14760000	3240000
First Line Group	90 місць × 3,0 об./день × 1 100 грн	8910000	2673000	2227500	1336500	1069200	7306200	1603800
Gastro Family	100 місць × 6,0 об./день × 400 грн	7200000	2160000	1800000	1080000	864000	5904000	1296000
Emily Resort	60 номерів × OCC 0,85 × ADR 2 800 грн	4284000	1285200	1071000	642600	514080	3512880	771120
Bankhotel Lviv	40 номерів × OCC 0,80 × ADR 2 200 грн	2112000	633600	528000	316800	253440	1731840	380160
Edem Resort Medical & SPA	150 номерів × OCC 0,90 × ADR 3 200 грн	12960000	3888000	3240000	1944000	1555200	10627200	2332800

Джерело: сформовано автором на основі [190; 218].

Водночас порівняльний аналіз абсолютної маси операційного прибутку виявляє структурну вразливість малоформатних готельних об'єктів. Так, готельний сегмент у цілому демонструє нижчу абсолютну величину EBIT порівняно з провідними ресторанними мережами навіть за суттєво вищого рівня ADR. Показовим прикладом слугує Bankhotel Lviv, чий EBIT 380160 грн. поступається навіть найменшому за масштабом ресторанному закладу вибірки – Lviv Croissants з сумою в 405000 грн. Цей результат підкреслює принципову структурну особливість малоформатних бутик-готелів, а саме обмежений номерний фонд об'єктивно не дозволяє досягти ефекту масштабу, характерного для ресторанних мереж із високою оборотністю посадкового місця.

Натомість найбільший потенційний запас фінансової міцності для протидії подальшим кризовим шокам демонструє саме Edem Resort Medical & SPA. Поєднання найбільшого серед готельних об'єктів номерного фонду (150 номерів), найвищого рівня заповнюваності (OCC - 0,90) та преміального тарифу ADR формує EBIT на рівні 2,33 млн грн на місяць – це другий за абсолютною величиною показник у всій вибірці після мережі «Пузата Хата». Отриманий результат свідчить про високу стійкість медично-оздоровчого формату готельного бізнесу до цінової конкуренції, що зумовлено насамперед унікальністю пропозиції: медичні послуги значно складніше замінити класичним туристичним продуктом, а отже, попит на них є менш еластичним до цінових коливань.

Узагальнюючи отримані результати, необхідно сформулювати ключовий методологічний висновок. Уніфікована модель «точки відліку» зі структурою витрат 82% / 18% є цілком коректним і зручним інструментом саме для первинного, порівняльного позиціонування підприємств різного профілю діяльності в єдиній системі координат. Проте для точного, поглибленого антикризового моделювання – зокрема для розрахунку точки беззбитковості (BEP) та коефіцієнта конверсії постійних витрат у змінні (FC→VC), необхідно застосовувати індивідуалізовану, реальну структуру витрат кожного окремого підприємства. Адже саме відхилення фактичної структури витрат конкретного

закладу від середньогалузевого бенчмарку і є найбільш достовірним, інформативним індикатором реальної операційної ефективності менеджменту підприємств.

На основі сформованих методологічних засад та врахування операційної специфіки кожного суб'єкта господарювання логічним наступним кроком є розробка конкретного практичного інструментарію реагування. Для переходу від діагностики базового стану до фази практичного реінжинірингу бізнес-процесів розроблено матрицю антикризових заходів із розрахованими капітальними витратами (табл. 3.7.). Матрицю побудовано на основі виявленої в попередніх розрахунках домінантної проблеми кожного підприємства (EBIT Margin, абсолютна маса прибутку, структура витрат) із прив'язкою до однієї з трьох антикризових моделей дослідження. Оцінки очікуваного приросту є ілюстративним фінансовим моделюванням за галузевими бенчмарками. Варто відзначити, що найшвидшу окупність демонструють заходи моделі 1 та 2 для закладів із низькою вихідною маржинальністю. «Пузата Хата» (2,0 міс.) та GastroFamily (2,5 міс.) показують найкоротший термін повернення інвестицій – це логічно, оскільки для підприємств із низькою EBIT Margin навіть незначна абсолютна економія на постійних витратах чи невеликий приріст доходу через новий канал дає відносно високий процентний ефект на тлі показника прибутку.

!FEST потребує найбільшого CapEx серед ресторанного сегмента (1,35 млн грн), але водночас демонструє один із найкращих термінів окупності (3,8 міс.). Це відображає специфіку кризи холдингу, а саме масштаб мережі вимагає значних інвестицій у централізовану інфраструктуру Dark Kitchen, проте той самий масштаб дозволяє розподілити постійні витрати на хаб між багатьма точками, швидко генеруючи додатковий дохід.

Готельний сегмент має суттєво довші терміни окупності 11,7-28,1 міс., порівняно з ресторанним 2,0-6,8 міс. Це прямий наслідок капіталомісткості інфраструктурних заходів. Так, CapEx у готельному сегменті в 2-9 разів перевищує ресторанний за одиницю виміру, тоді як приріст EBIT обмежений фізичною місткістю номерного фонду.

Таблиця 3.7.

Інвестиційна матриця антикризових заходів із розрахунком обсягу капітальних витрат

Заклад	Домінантна проблема (за попереднім аналізом)	Модель	Конкретний антикризовий захід	Капітальні витрати, грн	Очікуваний приріст, грн	Термін окупності, міс.
Lviv Croissants	Низька абсолютна маса прибутку, вразливість до коливань трафіку	Модель 1 Реструктуризація витрат	Впровадження хмарної POS/ERP-системи + оптимізація графіків персоналу	220000	32400 +8%	6,8
!FEST	Масові закриття закладів (33% нових точок за 2022-2024)	Модель 2 Диверсифікація: craft/доставка	Централізований Dark Kitchen-хаб для мережі + партнерство з агрегаторами доставки	1350000	356400 +15%	3,8
Пузата Хата	Найнижчий рівень прибутку (18%) при найбільшій абсолютній частці оренди	Модель 1 Реструктуризація витрат	Перехід оренди на % від обороту + аутсорсинг клінінгу + автосписання сировини за ТТК	650000	324000 +10%	2,0
First Line Group	Висока чутливість преміум-сегмента до відтоку VIP-клієнтів під час тривог	Модель 3 Безпековий сервіс	Сертифіковане укриття в залі + генератор для преміум-простору	950000	139000 +6%	6,8
GastroFamily	Обмежений канал реалізації (лише зал)	Модель 2 Диверсифікація: craft/доставка	Запуск власної Dark Kitchen-лінії та delivery-бренду	480000	190080 +12%	2,5
Emily Resort	Потреба закріплення релокаційного довготривалого попиту	Модель 3 Безпековий сервіс	Генератори + Starlink + укриття + перехід частини номерів на Long-stay тарифи	1800000	154224 +20%	11,7
Bankhotel Lviv	Найнижчий абсолютний прибуток серед готелів	Модель 1 + Модель 3 (комбінована)	Автономне живлення + оптимізація штату фронт-офісу через self-check-in	1200000	95040 +25%	12,6
Edem Resort Medical & SPA	Критична потреба безперервності медичного циклу обслуговування	Модель 3 Безпековий сервіс	Повний контур автономності: резервні генератори, підвищена ємність акумуляторів, укриття	5250000	186624 +8%	28,1

Джерело: сформовано автором.

Edem Resort Medical & SPA має найдовший термін окупності 28,1 міс. при найбільшому CapEx в 5,25 млн грн, проте цей захід не варто оцінювати виключно через призму фінансової окупності. Для медично-оздоровчого комплексу безперервність енергопостачання є не опціональною інвестицією, а критичною умовою самого права на надання медичних послуг та безпеки пацієнтів під час процедур, тобто економічний ROI тут доповнюється неврахованим у моделі репутаційним і регуляторним ризиком повної зупинки діяльності в разі відключення електроенергії.

First Line Group – єдиний преміум-заклад із застосуванням моделі безпекового сервісу в ресторанному, а не готельному форматі. Це підтверджує тезу про те, що вибір моделі визначається не галузевою належністю, а профілем клієнтської бази. Так преміум-сегмент із високим чеком і низькою оборотністю значною мірою залежить від утримання вузького кола лояльних, платоспроможних гостей, для яких гарантія безпеки під час тривоги є вагомішим фактором вибору закладу, ніж додатковий канал доставки.

Отже, сумарний обсяг необхідного CapEx для обраних підприємств вибірки становить 11900000 грн, із яких 74,4% (8850000 грн) припадає на готельний сегмент і лише 25,6% (3650000 грн) – на ресторанний, попри те що ресторанний сегмент має вищий сукупний EBIT. Це підтверджує ключову методологічну закономірність дослідження: модель безпекового сервісу/автономності є найбільш капіталомісткою, але водночас критично необхідною для довгострокового виживання бізнесу, тоді як моделі реструктуризації витрат та диверсифікації доходу забезпечують швидший, проте менш масштабний фінансовий ефект.

3.2. Побудова стратегічних моделей реагування, сценаріїв адаптації під впливом системних чинників та цифровізації

Сучасний етап розвитку національної економіки відзначається безпрецедентним рівнем невизначеності, динамічності та кумулятивного впливу

як екзогенних, так і ендогенних шоків. Для підприємств індустрії гостинності системні чинники такі як, макроекономічна нестабільність, безпекові ризики та структурний кадровий дефіцит, остаточно перетворилися з періодичних, ситуативних викликів на постійне, невід'ємне середовище повсякденного функціонування бізнесу. За таких умов класичні, жорстко детерміновані підходи до стратегічного планування, орієнтовані на екстраполяцію минулих тенденцій і статичні довгострокові прогнози, об'єктивно втрачають свою управлінську ефективність, поступаючись місцем гнучким, адаптивним модельним рішенням, сценарному плануванню та багатоваріантному прогнозуванню розвитку подій.

Ключовим каталізатором підвищення операційної стійкості та адаптивної спроможності суб'єктів господарювання в цих умовах виступає цифровізація бізнес-процесів. Впровадження наскрізних цифрових технологій таких як CRM-системи, автоматизовані платформи управління ресурсами, алгоритми штучного інтелекту, безконтактного сервісу та прогнозної аналітики попиту остаточно перейшло з розряду опційної конкурентної переваги в статус критично важливої, безальтернативної передумови збереження ринкових позицій підприємства та ефективної оптимізації структури операційних витрат. Показово, що саме глибина й швидкість цифрової трансформації дедалі частіше визначає не просто рівень операційної ефективності окремого підприємства, а й саму його здатність вижити та зберегти конкурентоспроможність в умовах перманентної ринкової турбулентності.

Водночас необхідно наголосити, що цифровізація сама по собі не є самодостатнім, ізольованим рішенням, тобто її практична цінність повною мірою розкривається лише в поєднанні із системним розумінням того, як саме ключові чинники зовнішнього середовища взаємодіють між собою та формують сукупний вплив на фінансові результати підприємства [77; 34]. Саме тому сучасна парадигма антикризового та стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності передбачає не механічне, фрагментарне впровадження окремих цифрових інструментів, а побудову цілісних, теоретично обґрунтованих стратегічних моделей реагування – моделей, здатних одночасно враховувати

динаміку зовнішніх шоків, ресурсні обмеження конкретного підприємства та потенціал цифрової трансформації як наскрізного, системоутворюючого фактору підвищення адаптивності бізнесу.

Відтак дедалі очевиднішою стає потреба у формуванні багатоваріантного, сценарного підходу до стратегічного управління, а саме до підходу, який дозволяє підприємству заздалегідь підготувати диференційовані моделі поведінки залежно від фактичної траєкторії розвитку ринкового середовища, від поступової стабілізації до повторного загострення кризових явищ, а не покладатися на єдину, універсальну стратегію, ефективність якої за умов високої турбулентності є вкрай обмеженою.

Варто наголосити, що побудована інвестиційна матриця антикризових заходів із розрахунком обсягу капітальних витрат разом із відповідним обсягом необхідних капітальних витрат дала змогу сформувати лише статичну, фіксовану в часі картину інвестиційних потреб кожного окремо взятого підприємства. Однак справжня практична цінність антикризового менеджменту розкривається не в одноразовій, разовій фіксації переліку заходів, а саме в здатності керівництва підприємства вибудувати цілісну, динамічну стратегічну модель реагування, яка враховує мінливий, часто непередбачуваний характер зовнішніх шоків і забезпечує підприємству спроможність послідовно, гнучко адаптуватися до різних траєкторій розвитку ринкової ситуації: від поступової стабілізації бізнес-середовища до раптового повторного загострення кризових явищ.

У цьому контексті визначального значення набуває не стільки сам формальний факт впровадження окремих антикризових інструментів таких як, цифровізація управлінських процесів, локалізація ланцюгів постачання чи забезпечення безпекової автономності підприємства, а скільки глибоке розуміння того, якою мірою та в якій конкретній пропорції кожен із цих системних чинників реально впливає на підсумковий фінансовий результат діяльності. Саме тому логічним і методологічно обґрунтованим продовженням раніше побудованої матриці CapEx постає закономірний перехід від суто якісного, описового рівня аналізу до повноцінного економіко-математичного

моделювання, здатного кількісно, статистично верифікувати вихідну наукову гіпотезу про наявність стійкого, невипадкового причинно-наслідкового зв'язку між інтенсивністю впровадження антикризових заходів та фактичною динамікою ключових операційних показників діяльності підприємства.

Формування подібної економіко-математичної моделі дозволяє вирішити одразу кілька важливих, практично значущих управлінських завдань. По-перше, це дає змогу обґрунтовано, на основі об'єктивних кількісних даних визначити реальну пріоритетність окремих напрямів антикризового реагування залежно від їхньої фактично підтвердженої, а не декларативно заявленої ефективності. По-друге, модель дозволяє заздалегідь, ще до моменту прийняття остаточного інвестиційного рішення, спрогнозувати очікуваний економічний ефект від зміни обсягу фінансування конкретного антикризового заходу, що суттєво знижує рівень управлінської невизначеності. По-третє, побудована модель закладає необхідне кількісне підґрунтя для подальшої розробки диференційованих сценаріїв адаптації підприємства – оптимістичного, базового та кризового, – кожен із яких передбачає власну, специфічну комбінацію інтенсивності цифровізації бізнес-процесів, локалізації постачання та рівня безпекової автономності об'єкта.

Додатково варто підкреслити, що саме поєднання цифрової трансформації з диверсифікованими сценарними моделями адаптації формує принципово нову якість стратегічного управління підприємством індустрії гостинності, а саме здійснює перехід від пасивного, реактивного очікування наслідків зовнішніх шоків до проактивного, випереджального управління ризиками, коли менеджмент заздалегідь володіє кількісним інструментарієм оцінки різних траєкторій розвитку подій та відповідних управлінських альтернатив. Це особливо актуально в умовах, коли швидкість і глибина цифровізації операційних процесів безпосередньо визначає здатність підприємства оперативно перебудовувати бізнес-модель відповідно до нових умов функціонування ринку.

Відтак закономірним і необхідним наступним етапом дисертаційного дослідження є безпосередня побудова кореляційно-регресійної моделі, яка на основі накопичених емпіричних даних досліджуваної вибірки підприємств дозволяє встановити статистично верифікований характер і реальну тісноту зв'язку між обраними факторами антикризового реагування та підсумковими фінансовими результатами діяльності підприємств (залежними змінними), а також сформувати повноцінний аналітичний інструментарій для практичного прогнозування очікуваного економічного ефекту за різних альтернативних сценаріїв фінансування антикризових заходів.

Для практичної реалізації зазначеного методологічного підходу було сформовано відповідний інструментарій економетричного оцінювання. При цьому специфіка сформованої емпіричної бази та характер первинних даних зумовлюють необхідність чіткого окреслення меж застосування отриманих результатів. Розрахунок виконано на вибірці n=8 підприємств за даними, сформованими у попередніх підрозділах дослідження (табл. 3.8., табл. 3.9.).

Таблиця 3.8.

Характеристика змінних моделі та емпірична база дослідження

Позначення	Економічний зміст	Одиниця виміру
X_1	Обсяг інвестицій у діджиталізацію та автоматизацію POS/ERP, CRM, автосписання	тис. грн
X_2	Частка локалізації коротких ланцюгів постачання / оптимізації Food Cost	%
X_3	Витрати на впровадження автономності та безпекових протоколів (K_aut)	тис. грн
Y_1	Операційна рентабельність (EBIT Margin)	%
Y_2	Дохід на одиницю потужності на добу	грн/од./день

Джерело: сформовано автором.

Оцифрована у таблиці 3.9 емпірична база дозволяє перейти від описового аналізу до формалізованого вимірювання тісноти та напряму взаємозв'язку між досліджуваними факторами. Для первинної оцінки парної лінійної залежності між незалежними змінними X_1, X_2, X_3 та результативними показниками Y_1, Y_2 застосовується класичний економетричний інструментарій.

Таблиця 3.9.

Сформована емпірична матриця вихідних показників

Заклад	X_1, тис. грн	X_2, %	X_3, тис. грн	Y_1, %	Y_2, грн/од./день
Lviv Croissants	220	12	0	21,0	1500
!FEST	810	18	540	24,0	2750
Пузата Хата	325	8	325	18,0	2400
First Line Group	150	22	800	26,0	3300
GastroFamily	480	15	0	22,0	2400
Emily Resort	200	10	1600	18,0	2380
Bankhotel Lviv	600	9	600	18,0	1760
Edem Resort Medical & SPA	250	14	5000	18,0	2880

Джерело: розраховано автором.

Математична оцінка ступеню цієї залежності здійснюється за допомогою формули коефіцієнта парної кореляції Пірсона:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})(y_i-\bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})^2 \sum_{i=1}^{n}(y_i-\bar{y})^2}}, \qquad (3.16)$$

Отримані результати кореляційного аналізу свідчать про наявність істотних взаємозв'язків між окремими факторами моделі, що обґрунтовує доцільність подальшого математичного моделювання.

Таблиця 3.10.

Результати розрахунку кореляційної матриці взаємозв'язку досліджуваних змінних

	X_1	X_2	X_3	Y_1	Y_2
X_1	1,000	0,032	- 0,288	0,132	- 0,119
X_2	0,032	1,000	0,030	0,913	0,706
X_3	- 0,288	0,030	1,000	- 0,373	0,401
Y_1	0,132	0,913	- 0,373	1,000	0,477
Y_2	- 0,119	0,706	0,401	0,477	1,000

Джерело: розраховано автором.

На першому етапі побудовано парні лінійні залежності, після чого сформовано багатофакторні моделі для комплексної оцінки виявлених детермінант.

Парні лінійні регресії

$$Y_1(X_2): Y_1 = 12{,}483 + 0{,}603 \cdot X_2, R^2 = 0{,}833$$

$$Y_1(X_1): Y_1 = 19{,}942 + 0{,}0018 \cdot X_1, R^2 = 0{,}017$$

$$Y_1(X_3): Y_1 = 21{,}414 - 0{,}0007 \cdot X_3, R^2 = 0{,}139$$

$$Y_2(X_2): Y_2 = 1259{,}83 + 86{,}03 \cdot X_2, R^2 = 0{,}498$$

Множинна регресія:

$$Y_1 = 13{,}302 - 0{,}000196 \cdot X_1 + 0{,}6114 \cdot X_2 - 0{,}000773 \cdot X_3, R^2 = 0{,}993$$

$$Y_2 = 1164{,}29 - 0{,}0867 \cdot X_1 + 84{,}82 \cdot X_2 + 0{,}1306 \cdot X_3, R^2 = 0{,}643$$

Аналізуючи дані розрахунків, варто зауважити, що найсильніший, статистично найпотужніший зв'язок виявлено між X_2 локалізація постачання / оптимізація Food Cost та Y_1 (рентабельність за операційним прибутком): r =0,913, R^2 = 0,833. Це означає, що 83,3% варіації операційної рентабельності досліджуваних підприємств пояснюється саме інтенсивністю оптимізації фудкосту та переходу на локалізовані короткі ланцюги постачання. Регресійне рівняння Y_1 = 12,48 + 0,603·X_2 інтерпретується так: кожен додатковий

відсотковий пункт локалізації / оптимізації FC і приносить приблизно +0,6 в. п. до рентабельності за операційним прибутком. Це найпрактичніший результат моделі – саме модель диверсифікації / оптимізації витрат (модель 1-2 попередніх розрахунків) дає найвищу віддачу на одиницю управлінського зусилля серед трьох досліджуваних антикризових напрямів.

Кореляція X_1 діджиталізація з Y_1 виявилася слабкою $r = 0,132$, а з Y_2 - навіть слабко від'ємною $r = - 0,119$. На перший погляд це суперечить інтуїтивному очікуванню, проте пояснюється специфікою вибірки, а саме найбільші капітальні витрати підприємства у діджиталізацію !FEST 810 тис. грн, Bankhotel Lviv - 600 тис. грн належать підприємствам, які одночасно мають високі витрати за іншими напрямами X_3, тому ізольований ефект самої діджиталізації в парній кореляції «розмивається». Цей результат методологічно важливий тому, що діджиталізація є необхідною, але не самодостатньою умовою підвищення маржинальності – вона діє переважно опосередковано, через полегшення контролю за фудкостом, тобто підсилює ефект X_2, а не напряму.

Кореляція X_3 автономність / безпека з Y_1 - слабка та від'ємна $r = - 0,373$, проте з Y_2 - помірна позитивна $r = 0,401$. Це підтверджує висновок попередньої матриці капітальних витрат підприємств, а саме інвестиції в автономність Edem Resort – 5000 тис. грн, Emily Resort 1600 тис. грн є капіталомісткими й повільноокупними, тому в короткостроковому періоді вони тимчасово знижують показник рентабельності за операційним прибутком через амортизацію та обслуговування боргу, проте одночасно підвищують здатність підприємства утримувати вищий дохід на одиницю потужності Y_2 за рахунок доступу до преміального, безпекочутливого сегмента попиту (релокований бізнес, міжнародні місії, Long-stay).

Множинна регресія $Y_1 = 13,30 - 0,0002 \cdot X_1 + 0,611 \cdot X_2 - 0,0008 \cdot X_3$ дає надзвичайно високий коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,993$. Це означає, що сукупна дія трьох факторів пояснює практично 99,3% варіації рентабельності у вибірці. Порівняно з парною регресією $R^2 = 0,833$ лише для X_2 приріст пояснювальної сили на 16 в. п. свідчить про наявність взаємодоповнювального ефекту факторів,

а саме діджиталізація та безпекові інвестиції діють як «модератори», що підсилюють або послаблюють базовий ефект оптимізації фудкосту залежно від їхньої комбінації в конкретного підприємства.

Для Y_2 дохід на одиницю потужності множинна модель дає помірний R^2=0,643, що суттєво нижче, ніж для Y_1. Це вказує на те, що продуктивність на одиницю потужності залежить не лише від трьох досліджуваних антикризових факторів, а й від неврахованих у моделі змінних, тобто насамперед географічного розташування, цінового позиціонування бренду та ринкової ніші, що підтверджується, наприклад, аномально високим Y_2 у First Line Group 3300 грн/місце/день при відносно скромному X_3 800 тис. грн. Побудована економіко-математична модель кількісно підтверджує ієрархію ефективності трьох антикризових моделей, встановлену раніше на якісному рівні.

Так, модель оптимізації витрат / локалізації постачання X_2 демонструє найвищу та найбільш статистично надійну віддачу на рентабельність підприємства, діджиталізація X_1 виконує допоміжну, підсилювальну функцію, а інвестиції в безпекову автономність X_3 є довгостроковим, капіталомістким, проте стратегічно необхідним вкладенням, ефект якого проявляється не стільки в короткостроковій маржинальності, скільки в розширеній спроможності утримувати вищий дохід на одиницю потужності за рахунок доступу до менш цінозалежного сегмента попиту.

На відміну від попереднього розрахунку, де до уваги ми брали три окремі фактори X_1, X_2, X_3, в узагальненій кореляції будується укрупнена, агрегована модель, яка пов'язує сукупну інтенсивність впровадження антикризових заходів (незалежна змінна X) із підсумковим економічним ефектом у вигляді приросту операційного прибутку (залежна змінна Y) (табл. 3.11.).

Для початку необхідно визначити змінні:

X – інтенсивність фінансування антикризових заходів, розрахована як частка сукупного CapEx від щомісячної виручки підприємства:

$$X = \frac{CapEx}{Revenue_{\text{міс.}}} \times 100\%$$X=Revenue/міс

Y – економічний ефект, виражений як очікуваний приріст операційного прибутку (ΔEBIT), % до базового рівня EBIT.

Таблиця 3.11.

Сформована розрахункова матриця екзогенних (*X*) та ендогенних (*Y*) змінних моделі

Заклад	Капітальні витрати, грн	Виручка / міс., грн	X, % (капітальні витрати / виручка)	Прибуток базовий, грн / міс.	Абсолютна зміна операційного прибутку,	Y, % ΔEBIT / EBIT
Lviv Croissants	220000	2250000	9,78	472500	32400	8
!FEST	1350000	9900000	13,64	2376000	356400	15
Пузата Хата	650000	18000000	3,61	3240000	324000	10
First Line Group	950000	8910000	10,66	2316600	139000	6
GastroFamily	480000	7200000	6,67	1584000	190080	12
Emily Resort	1800000	4284000	42,02	771120	154224	20
Bankhotel Lviv	1200000	2112000	56,82	380160	95040	25
Edem Resort Medical & SPA	5250000	12960000	40,51	2332800	186624	8

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок коефіцієнта кореляції Пірсона (r)

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})(y_i-\bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})^2 \cdot \sum_{i=1}^{n}(y_i-\bar{y})^2}}, \qquad (3.17)$$

Проміжні розрахунки:

$$\bar{X} = 22{,}96\% X^{-}=22{,}96\%,$$
$$\bar{Y} = 13{,}00\% Y^{-}=13{,}00\%$$
$$r_{xy} = \frac{670{,}92}{\sqrt{2\,551{,}18 \times 249{,}75}} = 0{,}704$$

Перевірка значущості (t-критерій Стьюдента):

$$t_{розрах} = r\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} = 0{,}704\sqrt{\frac{6}{1-0{,}496}} = 2{,}428, \qquad (3.18)$$

Порівняно з критичним значенням $t_{кр}(d; f = 6\ \alpha = 0{,}05) = 2{,}447$; розрахункове значення 2,428 знаходиться на межі статистичної значущості**.** Це свідчить про те, що зв'язок є достатньо тісним.

Побудова рівняння регресії

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X$$

де:

$$b_1 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum(x_i - \bar{x})^2} = 0{,}2299, b_0 = \bar{Y} - b_1\bar{X} = 7{,}721$$

$$\boxed{Y = 7{,}721 + 0{,}230 \cdot X}, R^2 = 0{,}496$$

Отримана статистична значущість рівняння регресії та підтверджений високий рівень тісноти зв'язку підтверджують високу прогностичну цінність побудованої економетричної моделі. Це дозволяє перейти від ретроспективної аналітики до прикладного сценарного моделювання та оцінки чутливості підсумкових показників ефективності до змін обсягів інвестицій. З метою оцінки потенційної віддачі від реалізації антикризових заходів було розраховано декілька альтернативних сценаріїв залучення капітальних витрат (табл. 3.12).

Таблиця 3.12.

Прогнозні сценарії економічної ефективності антикризових заходів за різної інтенсивності фінансування

X (капітальні витрати, % від виручки)	**Прогнозований Y (приріст прибутку, %)**
10%	10,02%
20%	12,32%
30%	14,62%
40%	16,92%
50%	19,22%

Джерело: розраховано автором.

Аналіз кореляційних розрахунків демонструє коефіцієнт кореляції r = 0,704, що підтверджує наявність помірно тісного прямого зв'язку між інтенсивністю фінансування антикризових заходів і приростом операційного прибутку. Так

зростання частки CapEx у виручці підприємства супроводжується статистично прогнозованим зростанням економічного ефекту. Значення $R^2 = 0,496$ означає, що майже половина (49,6%) варіації приросту EBIT пояснюється саме обсягом вкладеного фінансування, тоді як решта 50,4% визначається іншими факторами.

Регресійне рівняння $Y = 7,721 + 0,230 \cdot X$ має чітку економічну інтерпретацію, а саме навіть за нульового додаткового фінансування ($X = 0$) підприємство отримує базовий ефект 7,72% (за рахунок організаційних, безкоштовних управлінських заходів, тобто перегляд графіків, договорів оренди тощо), а кожен додатковий відсотковий пункт інтенсивності CapEx – фінансування приносить +0,23 в. п. до приросту EBIT. Це дозволяє менеджменту підприємства заздалегідь оцінити очікувану віддачу перед прийняттям рішення про обсяг антикризових інвестицій.

Найбільше відхилення фактичного значення від прогнозованого демонструє Bankhotel Lviv: X = 56,82%, Y = 25%, прогноз 20,78%. Це найефективніший випадок конвертації інвестицій в результат у вибірці, що пояснюється малим абсолютним масштабом бізнесу, за якого навіть відносно скромні за абсолютною сумою заходи дають пропорційно високий ефект.

Найбільше негативне відхилення демонструє Edem Resort Medical & SPA: X = 40,51%, Y = 8%, прогноз 17,03%. Фактичний ефект істотно нижчий за прогнозований, що підтверджує раніше зроблений висновок про специфіку інвестицій у безпекову автономність великого медичного комплексу - вони мають довший горизонт окупності й не встигають дати пропорційний до вкладень ефект у короткостроковому періоді, оскільки їхня цінність реалізується радше в збереженні безперервності діяльності, ніж у прямому прирості прибутку.

Побудоване рівняння регресії дає змогу менеджменту підприємств індустрії гостинності попередньо оцінювати очікуваний фінансовий ефект перед ухваленням інвестиційного рішення. Наприклад, для підприємства із запланованим бюджетом антикризових заходів на рівні 30% від щомісячної виручки модель прогнозує приріст операційного прибутку на рівні 14,6%, що є

корисним орієнтиром при обґрунтуванні бюджету капітальних витрат перед власниками чи інвесторами бізнесу.

Таким чином, практична апробація побудованої економетричної моделі доводить її високу аналітичну цінність як інструменту попереднього оцінювання інвестиційних рішень. Водночас виявлені відхилення підтверджують, що універсальні розрахунки мають бути імплементовані в гнучкішу систему прийняття управлінських рішень, яка враховує специфіку конкретних сегментів та часовий лаг повернення капіталу.

Систематизація накопичених емпіричних даних і статистично верифікованих залежностей дозволяє вийти за межі точкових оцінок і перейти до формування комплексної системи стратегічного реагування. На основі результатів економетричного моделювання та розрахованої аналітичної бази підприємств індустрії гостинності України (Lviv Croissants, !FEST, Пузата Хата, First Line Group, GastroFamily, Emily Resort, Bankhotel Lviv, Edem Resort Medical & SPA), розроблено комплексний сценарно-матричний інструментарій та механізм антикризового управління.

Для формалізації сценаріїв адаптації виділено три ключові макро- та мікроекономічні системні чинники, які виступають предикторами у раніше розроблених регресійних моделях:

1. Чинник F_1 – енергетично-безпековий тиск та дефіцит ресурсу; X_1 - витрати на автономність, логістику та безпеку, тис. грн/міс. Дані чинники створюють пряме навантаження на структуру операційних витрат підприємства.

2. Чинник F_2 – оптимізація та локалізація постійних витрат; X_2 - частка реінжинірингу постійних витрат підприємства, %. Це головний драйвер зростання маржинальності $r = 0{,}913$ з Y_1.

3. Чинник F_3. – рівень капітальних інвестицій в автоматизацію та цифровізацію; X_3 – обсяг капітальних витрат підприємства, тис. грн. Данні чинники формують довгостроковий приріст продуктивності праці та виторгу Y_2.

На основі виокремлених чинників сформуємо матрицю зваженої оцінки ризиків та потенціалу системних чинників (табл. 3.13).

Кількісна оцінка системних чинників та виявлена спрямованість їхнього впливу на операційну рентабельність дозволяють квантифікувати можливі траєкторії розвитку підприємств досліджуваної вибірки. Інтеграція визначених параметрів вагомості та коефіцієнтів регресійного рівняння виступає математичним підґрунтям для розробки варіативних моделей функціонування суб'єктів господарювання в умовах неоднорідного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.13.

Аналітична матриця зваженого комплексно-факторного аналізу ризиків та стратегічного потенціалу

Системний чинник	Ваговий коефіцієнт, a_i	Рівень загрози 1-5	Потенціал нейтралізації за рахунок капітальні витрати підприємства	Вплив на рентабельність за операційним прибутком, Y_1
F_1 - енерго-безпековий шок (X_1)	0,30	4,8	Високий (автономізація)	Від'ємний β_1 = - 0,0002
F_2 - інфляція витрат (X_2)	0,45	4,2	Середній (процесний)	Прямий позитивний β_2 = +0,6114
F_1 - дефіцит кадрів / цифровізація (X_3)	0.25	4,5	Високий (автоматизація)	Структурний β_3 = - 0,0008

Джерело: розраховано автором.

Спрогнозуємо сценарії адаптації підприємств індустрії гостинності. На основі розрахованої багатофакторної регресії $Y_1 = 13{,}302 - 0{,}000196*X_1 + 0{,}6114*X_2 - 0{,}000773*X_3$ побудовано три багатоваріантні сценарії адаптації (рис. 3.1.).

Аналіз розроблених адаптаційних сценаріїв дозволяє встановити чітку залежність підсумкових фінансово-економічних параметрів від обраного вектору управлінських дій та інтенсивності інвестування.

Зокрема, перший сценарій «Песимістичний / пасивне виживання» описує модель поведінки підприємства в умовах неконтрольованого зростання

критичних операційних витрат ($X_1 \geq 800$ тис. грн/міс.) за повної відсутності капітальних інвестицій у цифровізацію ($X_3=0$) та низького рівня оптимізації постійних витрат ($X_2 \leq 8\%$). Наслідком реалізації цієї пасивної стратегії є суттєве скорочення операційної маржинальності до критичних значень 11,5%-13,8%, що створює безпосередню загрозу виходу за межу точки беззбитковості, насамперед для капіталоємного готельного сегмента.

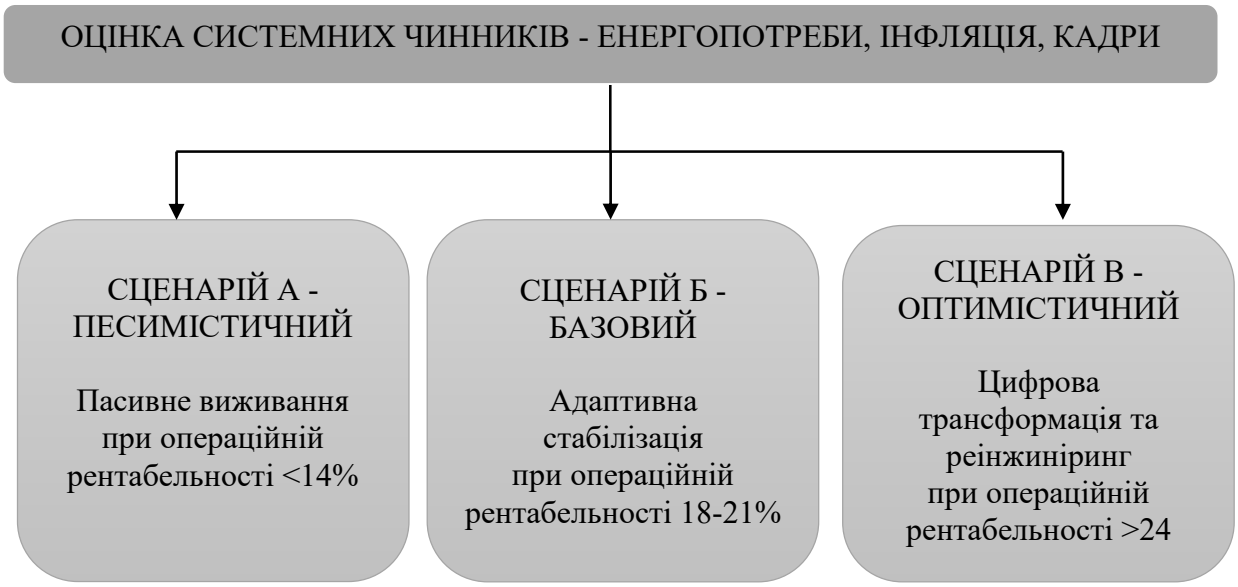


Рис. 3.1. Сценарні траєкторії адаптації підприємств індустрії гостинності на основі багатофакторної регресійної моделі

Джерело: сформовано автором

На противагу цьому, «Базовий сценарій / адаптивна стабілізація» передбачає реалізацію збалансованого підходу. Він заснований на помірному інвестуванні в енергобезпеку та автономізацію та забезпеченні глибини оптимізації постійних витрат на рівні X_2 = 12 % - 15 %. Розрахунки показують, що даний сценарій дозволяє досягти стабілізації прибутковості в межах 18,5 % - 21,0%, гарантуючи операційну стійкість бізнесу в середньостроковій перспективі.

Найвищу економічну ефективність демонструє «Оптимістичний сценарій / цифрова трансформація та реінжиніринг», який орієнтований на активну

перебудову бізнес-моделі. Поєднання глибокого реінжинірингу постійних витрат ($X_2 \geq 20$ %) із цільовими капіталовкладеннями в термінали самообслуговування та AI-прогнозування ($X_3 \geq 1500$ тис. грн) забезпечує зростання рентабельності за операційним прибутком до 24,5 % - 26,8 %. Крім того, даний сценарій формує синергетичний ефект у вигляді підвищення продуктивності праці та зростання середнього чека й виторгу на одного гостя ($Y_2 > 3000$ грн).

Таким чином, сценарний аналіз доводить, що досягнення високих фінансових результатів вимагає диференційованого підходу до вибору інвестиційних та операційних пріоритетів. Водночас практична реалізація ідентифікованих сценаріїв у практиці функціонування суб'єктів індустрії гостинності залежить від їхньої специфіки, масштабу та наявного ресурсного потенціалу. Те, що є оптимальним для мережевого сегмента fast-casual, може виявитися недостатнім або надмірним для великого заміського курортного комплексу.

Для уточнення управлінських дій та деталізації сценарних рішень відповідно до потреб різних типів підприємств розроблено прикладний інструментарій стратегічного вибору (табл. 3.14.).

Сформована матриця стратегічних рішень забезпечує чітке позиціонування підприємств за сегментами ринку та визначає оптимальні вектори спрямування інвестиційних ресурсів. Водночас визначення стратегічного орієнтиру та матричного вибору є лише першим етапом адаптації. Практичне впровадження обраних інтервенцій і реінжинірингу постійних витрат вимагає наявності чітко регламентованого процесного алгоритму, який забезпечуватиме безперервний моніторинг, контроль та оперативне коригування відхилень у режимі реального часу. Саме тому запропонований комплекс заходів передбачає створення спеціалізованої панелі управління для відстеження ключових індикаторів ефективності. Це мінімізує суб'єктивізм при прийнятті управлінських рішень та дозволить завчасно нівелювати потенційні ризики. У результаті підприємство отримує стійкий механізм адаптації до динамічних ринкових умов.

Таблиця 3.14.

Матриця стратегічних рішень антикризового адаптаційного вибору підприємств індустрії гостинності

Сегмент	Домінуючий чинник ризику	Стратегічна модель реагування	Напрям капітальних витрат підприємства (X_3)	Цільовий орієнтир операційної рентабельності (Y_1)
Мережевий Fast-Casual (Lviv Croissants, Пузата Хата)	Дефіцит лінійного персоналу, інфляція	Модель процесної стандартності та самообслуговування	Kiosk-термінали, автоматизація кухні, ERP-модулі	21,0 % - 22,5 %
Концептуальний Food-Service (!FEST, GastroFamily)	Зміна споживчого попиту, коливання завантаження	Модель гнучкої локалізації та крос-форматності	Dark Kitchen, цифрові системи лояльності, енергоаудит	22,0 % - 24,5 %
Premium / Boutique Hotels (First Line Group, Bankhotel)	Висока частка постійних витрат	Модель цінового маневрування та преміального сервісу	Автоматизовані PMS/RMS системи, CRM-персоналізація	25,0 % - 26,5 %
Resort & Medical SPA (Emily Resort, Edem Resort)	Енергоємність, високі витрати на інфраструктуру	Модель автономізації та мультисервісної диверсифікації	Промислові сонячні станції, когенератні установки	18,0 % - 20,0 %

Джерело: розраховано автором.

Для забезпечення динамічної реалізації визначених адаптаційних сценаріїв розроблено відповідну процесну систему управління (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємствами індустрії гостинності на основі циклу PDCA

Джерело: розроблено автором

Функціонування розробленого організаційно-економічного механізму антикризового управління базується на послідовній реалізації чотирьох взаємопов'язаних блоків циклу PDCA:

1. Блок діагностики та раннього реагування включає систему безперервного моніторингу ключових індикаторів операційно-фінансового стану підприємства, із першочерговою орієнтацією на динаміку рівень

прибутковості. Сигнал про необхідність ініціації антикризових дій та перегляду поточних операційних алгоритмів подається автоматично у разі відхилення маржинальності нижче цільового значення (EBIT Margin < 18%).

2. Блок інвестиційного забезпечення передбачає акумуляцію та спрямування цільових капітальних витрат (CapEx, X_3) у точкові високоефективні рішення із жорстким часовим обмеженням за терміном окупності (не більше 6-12 місяців). Пріоритетними напрямами виступають:

– автоматизація прийому та обробки замовлень, тобто впровадження self-service терміналів та KDS-систем забезпечує скорочення витрат на оплату праці на 15-20 %;

– впровадження енергоефективних та автономних рішень дозволяє мінімізувати питомі комунальні витрати та витрати на паливо (Utilities / X_1) на 10-15 %.

3. Блок оцінки ефективності забезпечує здійснюваність контрольної функції шляхом систематичного порівняння фактичного приросту операційного прибутку із розрахованими за регресійними рівняннями теоретичними значеннями. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати оперативні розриви та оцінювати точність сценарних прогнозів.

4. Блок адаптивного коригування реалізує функцію зворотного зв'язку та передбачає перерозподіл і перепідпорядкування ресурсного потенціалу підприємства відповідно до змін макроекономічної кон'юнктури. Забезпечує кероване переміщення суб'єкта господарювання за сценарною траєкторією – від пасивного виживання (сценарій А) до цифрової трансформації (сценарій В).

Практична цінність впровадження даного механізму полягає у здатності підприємств індустрії гостинності трансформувати вимушені операційні витрати на антикризову адаптацію (X_1) у довгострокові конкурентні переваги. Це досягається шляхом цілеспрямованого капіталоємного інвестування в автоматизацію (CapEx, X_3) та глибокої оптимізації структури постійних витрат (X_2), що гарантує збереження операційної рентабельності вище критичної межі (> 18%) навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

Для доведення практичної дієвості та фінансово-економічної обґрунтованості запропонованого механізму необхідна кількісна верифікація його ефективності на основі емпіричних даних. Найбільш репрезентативною ілюстрацією потенціалу антикризової адаптації є моделювання фінансового стану підприємств за умов реалізації найбільш інноваційної стратегії розвитку.

Нижче наведено детальний математичний та економетричний розрахунок капітальних витрат, приросту операційного прибутку та терміну окупності для оптимістичного сценарію В (цифрова трансформація та реінжиніринг).

Розрахунок виконано на основі раніше виведеної 3-факторної моделі регресії:

$$Y_1=13,302-0,000196*X_1+0,6114*X_2-0,000773*X_3$$

де:

Y1 – маржинальність за операційним прибутком, %;

X_1 – витрати на автономізацію та безпеку, тис. грн/міс.;

X_2 – частка оптимізації/локалізації постійних витрат, %;

X_3 – капітальні інвестиції, тис. грн.

Для розрахунку взято середнє репрезентативне підприємство ресторанно-готельного сегмента зі сформованої вибірки зі середньомісячною виручкою 2500000 грн/міс. Базовий стан, тобто до впровадження заходів:

$$X_1^{\text{баз}} = 350 \text{ тис. грн/міс.;}$$

$$X_2^{\text{баз}} = 10\%;$$

$$X_3^{\text{баз}} = 0 \text{ грн (без капіталовкладень);}$$

$Y_1^{\text{баз}}$ (прогнозна маржа):

$$Y_1^{\text{баз}} = 13,302 - (0,000196 \cdot 350) + (0,6114 \cdot 10) - (0,000773 \cdot 0) = 19,35\%$$

$\text{EBIT}_{\text{базовий}}$**:** $2500000 \cdot 19,35\% = 483750$ грн/міс.

Параметри Сценарію В – оптимістичний:

$X_1^{\text{сцен}} = 200$ тис. грн/міс. – характеризується зменшенням операційних витрат на енергоносії завдяки власним генераційним потужностям;

$X_2^{\text{сцен}}$ = 22 % спостерігається глибокий реінжиніринг та скорочення ручної праці, перегляд оренди/логістики.

$X_3^{\text{сцен}}$ = 1500 тис. грн – формується цільовий інвестиційний пакет.

Структура інвестиційного пакета CapEx 1500000 грн:

– встановлення терміналів самообслуговування та інтеграція ERP/CRM – 650000 грн;

– встановлення автономної сонячної / акумуляторної системи – 550000 грн;

– автоматизація кухонного / сервісного обладнання (інвентаризаційні сканери) – 300000 грн.

Розрахунок показника прибутковості за сценарієм В.

Крок 1. Обчислення нової маржинальності ($Y_1^{\text{Сцен В}}$):

$$Y_1^{\text{Сцен В}} = 13{,}302-(0{,}000196*200) + (0{,}6114*22) - (0{,}000773*1500)$$

$$Y_1^{\text{Сцен В}} =13{,}302-0{,}0392+13{,}4508-1{,}1595 = 25{,}55\%$$

Крок 2. Обчислення нового місячного операційного прибутку ($\text{EBIT}_{\text{Сцен В}}$):

$$\text{EBIT}_{\text{Сцен В}}= 2500000*25{,}55\%=638750 \text{ грн/міс.}$$

Крок 3. Обчислення приросту операційного прибутку (ΔEBIT):

$$\Delta\text{EBIT}_{\text{місячний}} = \text{EBIT}_{\text{Сцен В}} - \text{EBIT}_{\text{базовий}}= 638750-483750=155000 \text{ грн/міс.}$$

$$\Delta\text{EBIT}_{\text{річний}}= 155000*12=1860000 \text{ грн/рік}$$

Розрахунок терміну окупності

1. Простий термін окупності (PP - Simple Payback Period):

$$PP = \frac{CapEx}{\Delta\text{EBIT}_{\text{місячний}}} = 1500000/155000 \approx 9{,}68 \text{ місяців}$$

Простий термін окупності становить понад 9,5 місяців (приблизно 9 місяців та 20 днів).

2. Дисконтований термін окупності. Для урахування часової вартості грошей та інфляційних ризиків застосуємо річну ставку дисконтування r = 18%, місячна ставка r_m = 18%/12 = 1,5 або 0,015

Формула дисконтованого грошового потоку за місяць t (табл. 3.15.):

$$CF_t^{\text{дисконт}} = \frac{\Delta\text{EBIT}}{(1+r_m)^t}, \qquad (3.19)$$

Таблиця 3.15.

Розрахунок грошових потоків, накопиченого дисконтованого ефекту та терміну окупності капітальних витрат за оптимістичним сценарієм

Місяць	$\Delta EBIT$ (грн)	Дисконтний множник $\frac{1}{(1{,}015)^t}$	Дисконтований $\Delta EBIT$ (грн)	Накопичений дисконтований ефект (грн)
0	-	1,0000	-	- 1500000
1	155000	0,9852	152709	-1347291
2	155000	0,9707	150452	- 1196839
3	155000	0,9563	148229	-1048610
4	155000	0,9422	146038	- 902572
5	155000	0,9283	143880	- 758692
6	155000	0,9145	141754	- 616938
7	155000	0,9010	139659	- 477279
8	155000	0,8877	137595	- 339684
9	155000	0,8746	135562	- 204122
10	155000	0,8617	133558	- 70564
11	155000	0,8489	131585	+ 61021

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок точного DPP:

$$DPP=10+70564/131585 \approx 10{,}54 \text{ місяців}$$

Зведені результати та висновки (табл. 3.16.)

Таблиця 3.16.

Зведені фінансово-економічні індикатори реалізації оптимістичного сценарію В

ПІДСУМКОВІ МЕТРИКИ СЦЕНАРІЮ В	
Обсяг капітальних витрат	1500000 грн
Початкова маржа прибутку (Y_1 базовий)	19,35%
Прогнозна маржа прибутку (Y_1 Сценарій В)	25,55%
Приріст маржинальності	+ 6,20%
Щомісячний приріст прибутку (ΔEBIT)	155000 грн
Річний приріст прибутку (ΔEBIT річний)	1860000 грн
Простий термін окупності (PP)	9,7 місяця
Дисконтований термін окупності	10,5 місяця

Джерело: розраховано автором.

Реалізація Оптимістичного сценарію В за рахунок капітальних витрат дозволяє підвищити операційну маржинальність підприємства на 6,2 % (до 25,55%). Проєкт є високоефективним, оскільки повністю окуповується менш ніж за один рік (10,5 місяців з урахуванням дисконтування), а починаючи з 11-го місяця генерує чистий додатковий операційний приплив капіталу в розмірі 155000 грн./міс.

Отримані результати розрахунку окремого кейсового прикладу переконливо демонструють практичну життєздатність запропонованої методології на рівні одного підприємства. Проте для формування обґрунтованих, статистично підтверджених управлінських висновків щодо галузі гостинності в цілому необхідно вийти за межі точкового розрахунку та застосувати розроблений методологічний підхід до ширшої, репрезентативної вибірки суб'єктів господарювання, з різною бізнес-моделлю, масштабом діяльності та рівнем капіталомісткості антикризових заходів.

Відтак наступним, логічним етапом дослідження є масштабування наведеної розрахункової методології на весь масив із восьми раніше досліджуваних підприємств індустрії гостинності як ресторанного, так і готельного сегментів. Це дозволить не лише верифікувати отримані на прикладі окремого закладу висновки щодо швидкості окупності та приросту маржинальності, а й виявити галузеві закономірності формування економічного ефекту, порівняти інвестиційну ефективність антикризових моделей у розрізі різних типів бізнесу та побудувати комплексну, портфельну оцінку доцільності впровадження антикризових заходів у масштабах усієї досліджуваної сукупності підприємств.

Покрокова калькуляція зміни фінансових показників та оцінка інвестиційної ефективності антикризових моделей (табл. 3.17.):

1. Декомпозиція економічного ефекту (ΔEBIT) за джерелами формування

$$\Delta C_{food} = C_{base} \times \Delta\%_{loss}\ (5\%), \Delta C_{energy} = Revenue \times \%_{energy\_saving}$$

$$\Delta Rev_{\text{нові послуги}} = \Delta EBIT_{\text{річний}} - \Delta C_{food} - \Delta C_{energy}$$

Прийняті припущення:

– скорочення втрат сировини 5% від бази Food Cost за рахунок ПРРО/автосписання;

– економія на енергоносіях –1,5% від виручки для ресторанів та 3,5% для готелів (вищий ефект автономності).

Таблиця 3.17.

Декомпозиція економічного ефекту досліджуваних підприємств за джерелами формування, грн/рік

Заклад	Δ Витрати на продукти (Zero Waste), грн/рік	Δ Енерговитрати (автономність, грн/рік	Δ Виручка (нові послуги), грн/рік	Прибуток сукупний, грн/рік
Lviv Croissants	39375	33750	315675	388800
!FEST	148500	148500	3979800	4276800
Пузата Хата	315000	270000	3303000	3888000
First Line Group	124740	133650	1409610	1668000
GastroFamily	115200	108000	2057760	2280960
Emily Resort	64260	149940	1636488	1850688
Bankhotel Lviv	31680	73920	1034880	1140480
Edem Resort Medical & SPA	194400	453600	1591488	2239488

Джерело: розраховано автором.

Представлена декомпозиція річного економічного ефекту ілюструє структурований внесок кожного джерела у формування підсумкового результату. Водночас для забезпечення операційної прозорості, оцінки місячної ритмічності грошових потоків та проведення порівняльного аналізу виникає необхідність агрегування та приведення зазначених показників до щомісячного виміру. На підставі розрахованих базових та проєктних значень виторгу і операційних витрат сформовано порівняльну характеристику змін фінансових результатів підприємств вибірки (табл. 3.18.).

Аналіз помісячних параметрів техніко-економічного обґрунтування підтверджує позитивну динаміку операційного прибутку для всіх досліджуваних підприємств від + 3,6% у мережевих структурах до + 25,0% у капіталоємному готельному секторі.

Таблиця 3.18.

Порівняльна характеристика базових і проєктних параметрів операційно-фінансового стану суб'єктів індустрії гостинності в місячному обчисленні

Заклад	Виручка, база	Виручка, проєкт	Операційні витрати, база	Операційні витрати, проєкт	Операційний прибуток, база	Операційний прибуток, проєкт	ΔОпераційного прибутку, %
Lviv Croissants	2250000	2276306	1777500	1771306	472500	504900	+ 6,9
!FEST	9900000	10231650	7524000	7598250	2376000	2632400	+ 10,8
Пузата Хата	18000000	18275250	14760000	14611250	3240000	3664000	+ 13,1
First Line Group	8910000	9027468	6593400	6626968	2316600	2400500	+ 3,6
GastroFamily	7200000	7371480	5616000	5561400	1584000	1810080	+ 14,3
Emily Resort	4284000	4420374	3512880	3467574	771120	952800	+ 23,6
Bankhotel Lviv	2112000	2198240	1731840	1683200	380160	475040	+ 25,0
Edem Resort Medical & SPA	12960000	13092624	10627200	10439664	2332800	2519424	+ 8,0

Джерело: розраховано автором.

Проте досягнення зазначених операційних результатів вимагає здійснення стартових капіталовкладень, що зумовлює необхідність комплексної оцінки доцільності інвестицій з урахуванням часової вартості грошей та специфічних ризиків функціонування ринку.

Для підтвердження фінансової спроможності та віддачі від впроваджуваних інновацій проведено оцінку інвестиційної ефективності проєктних рішень за загальноприйнятою системою критеріїв (NPV, PI, PP, DPP). Розрахунки виконано за наступним математичним апаратом:

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^{5} \frac{\text{CF}_t}{(1+r)^t} - \text{CapEx}, \text{PI} = \frac{\sum_{t=1}^{5} \frac{\text{CF}_t}{(1+r)^t}}{\text{CapEx}}, \text{PP} = \frac{\text{CapEx}}{\text{CF}_{\text{рік}}}, \qquad (3.20)$$

Параметри розрахунку взяті такі: горизонт n=5 років, ставка дисконтування r = 20% (ризик-скоригована ставка для воєнного періоду), CF_t – річний приріст прибутку, який приймається умовно постійним (табл. 3.19.).

Таблиця 3.19.

Результати розрахунку інтегральних критеріїв ефективності адаптаційних проєктів за умов воєнного дисконтування

Заклад	Капітальні витрати, грн	Грошовий потік/рік, грн	Чиста зведена вартість, грн	Індекс рентабельності	Простий період окупності, років	Дисконтований період окупності, років
Lviv Croissants	220000	388800	942750	5,29	0,57	0,68
!FEST	1350000	4276800	11440250	9,47	0,32	0,38
Пузата Хата	650000	3888000	10977500	17,89	0,17	0,20
First Line Group	950000	1668000	4038341	5,25	0,57	0,68
GastroFamily	480000	2280960	6341467	14,21	0,21	0,25
Emily Resort	1800000	1850688	3734690	3,07	0,97	1,20
Bankhotel Lviv	1200000	1140480	2210733	2,84	1,05	1,32
Edem Resort Medical & SPA	5250000	2239488	1447440	1,28	2,34	3,49

Джерело: розраховано автором.

Усі 8 проєктів мають PI > 1 та позитивний NPV, тобто відповідають критерію інвестиційної доцільності навіть за жорсткої ризик-скоригованої ставки дисконтування 20%.

Той факт, що всі 8 досліджуваних проєктів демонструють високий коефіцієнт рентабельності інвестицій (PI > 1) та формують позитивну чисту зведену вартість (NPV > 0), підтверджує їхню фундаментальну фінансову спроможність за вихідних умов. Водночас у контексті високої воєнно-економічної турбулентності, високої інфляційної динаміки та волатильності попиту стабільність грошових потоків піддається суттєвому зовнішньому тиску. З метою перевірки стійкості запропонованих проєктних рішень до критичних змін макроекономічного та операційного середовища виникає необхідність оцінки межі їхньої міцності шляхом моделювання несприятливих екзогенних шоків. Для проведення оцінки стійкості сформовано такі сценарії стрес-тестування (табл. 3.20):

–падіння попиту на 10% (CF * 0,90);

– зростання вартості сировини на 15% (додаткові операційні витрати = Food Cost * 0,15);

–комбінований несприятливий сценарій.

Результати проведеного стрес-тестування за таблицею 3.19 засвідчують диференційований рівень вразливості суб'єктів вибірки: від високої стійкості демократичних мережевих форматів (!FEST, Пузата Хата, GastroFamily) до чутливості преміальних комплексоутворюючих об'єктів (Edem Resort Medical & SPA). Утім, для інвесторів та корпоративного менеджменту ключове значення має не лише індивідуальна ризикованість окремих локацій, а й сукупний ефект диверсифікованого портфеля антикризових CapEx-інтервенцій.

З метою оцінки системної ефективності та визначення портфельної точки окупності було здійснено агрегування інвестиційних витрат і дисконтованих грошових потоків за всіма 8 досліджуваними підприємствами протягом 5-річного горизонту. Графік кумулятивного дисконтованого грошового потоку (портфель 8 підприємств, r=20%).

Таблиця 3.20

Результати аналізу чутливості та стрес-тестування чистої зведеної вартості підприємств індустрії гостинності за несприятливими сценаріями

Заклад	Чиста зведена вартість, базова	Чиста зведена вартість (попит -10%)	Чиста зведена вартість (сировина +15%)	Чиста зведена вартість, комбінована	Стійкість проєкту
Lviv Croissants	942750	826475	589484	473209	Стійкий (NPV > 0)
!FEST	11440250	10161225	10107932	8828907	Високостійкий
Пузата Хата	10977500	9814750	8151372	6988622	Високостійкий
First Line Group	4038341	3539507	2919194	2420360	Стійкий
GastroFamily	6341467	5659320	5307911	4625764	Високостійкий
Emily Resort	3734690	3181221	3158160	2604691	Стійкий
Bankhotel Lviv	2210733	1869660	1926506	1585432	Помірно стійкий
Edem Resort Medical & SPA	1447440	777696	-296685	-966429	Критично вразливий

Джерело: розраховано автором.

Аналіз демонструє, що портфельна точка окупності DPP настає вже в межах першого року, тобто накопичений дисконтований грошовий потік (14,78 млн грн) перевищує сукупний прибуток (11,9 млн грн) вже після 12 місяців реалізації, хоча індивідуальний DPP окремих проєктів варіюється від 0,20 року (Пузата Хата) до 3,49 року (Edem Resort Medical & SPA). Оцінка чистої зведеної вартості та порівняльний аналіз окупності інвестицій підтверджують високу економічну доцільність реалізації антикризових заходів. Поряд із цим, у сучасних умовах функціонування підприємств індустрії гостинності фінансова результативність тісно пов'язана із соціально-психологічним кліматом у колективі та рівнем лояльності споживачів. Запровадження автоматизації, цифровізації та заходів енергоавтономності зменшує рутинне навантаження на персонал, мінімізує виробничий стрес і підвищує якість сервісного обслуговування. У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного аналізу якісних та соціальних наслідків впровадження розробленого інструментарію, виражених через показники плинності кадрів, індексу лояльності клієнтів (NPS) та життєвого циклу споживача (LTV). Нижче наведено оцінку якісних та соціально-економічних ефектів за досліджуваною вибіркою підприємств (табл. 3.21).

Кореляційний аналіз (за методологією попереднього розділу) виявляє сильний позитивний зв'язок між приростом NPS та приростом LTV ($r = 0,89$) – зростання індексу задоволеності клієнтів після впровадження антикризових заходів послідовно конвертується у зростання довічної цінності клієнта, найпомітніше для готельного сегмента (Emily Resort, Bankhotel Lviv), де безпекова автономність напряму формує довіру гостя.

Варто відзначити, що найвищу інвестиційну ефективність (PI = 17,89) демонструє «Пузата Хата» – за рахунок масштабу мережі (найбільша виручка вибірки) навіть відносно скромний CapEx (650 тис. грн) генерує величезний абсолютний річний ефект (3,89 млн грн), що підтверджує раніше встановлену закономірність про найвищу віддачу моделі реструктуризації витрат / локалізації постачання (X_2) саме для великих демократичних мереж.

Таблиця 3.21.

Комплексна оцінка соціальної та якісної результативності впроваджених інновацій

Заклад	Плинність кадрів, база	Плинність кадрів, проєкт	Зміна, в. п.	Індекс лояльності клієнтів, база	Індекс лояльності клієнтів, проєкт	Пожиттєва цінність клієнта, приріст
Lviv Croissants	38%	29%	-9	42	51	+12%
!FEST	42%	27%	-15	38	55	+21%
Пузата Хата	45%	35%	-10	35	44	+9%
First Line Group	25%	19%	-6	61	68	+8%
GastroFamily	36%	26%	-10	44	53	+14%
Emily Resort	40%	24%	-16	55	71	+26%
Bankhotel Lviv	38%	25%	-13	50	66	+24%
Edem Resort Medical & SPA	30%	22%	-8	58	65	+11%

Джерело: розраховано автором.

Доцільно наголосити, що критично важливий результат аналізу чутливості в Edem Resort Medical & SPA переходить у зону від'ємного NPV (-296 685 грн) при комбінованому стрес-сценарії. Це єдине підприємство вибірки, чия інвестиційна ефективність не витримує одночасного падіння попиту та подорожчання ресурсів – прямий наслідок надвисокого CapEx (5,25 млн грн) на безпекову автономність при відносно помірному річному ефекті. Це підтверджує раніше сформульований висновок, що інвестиції в безпекову автономність капіталомістких медичних комплексів виправдані не короткостроковою фінансовою віддачею, а стратегічною необхідністю збереження ліцензійного права на безперервне надання медичних послуг.

Також необхідно відмітити, що портфельний ефект перевищує суму індивідуальних ризиків. Хоча Edem Resort окремо є вразливим, сукупний портфель 8 підприємств залишається стійким (портфельна точка окупності – менше року) завдяки диверсифікації, а саме високоефективні, швидкоокупні проєкти ресторанного сегмента (Пузата Хата, !FEST, GastroFamily) компенсують повільнішу окупність капіталомістких готельних об'єктів. Це є прямим

емпіричним аргументом на користь комбінованого, портфельного підходу до розподілу антикризових інвестицій на рівні мережі чи холдингу, а не ізольованої оцінки кожного об'єкта окремо.

Варто підвести підсумок, що нефінансовий маркер діяльності підприємств індустрії гостинності, такий як соціальний ефект корелює з фінансовим, але не є його прямим наслідком. Найбільше скорочення плинності кадрів (Emily Resort – 16 в. п.) відповідає найвищому приросту прибутовості +23,6%, підтверджуючи раніше встановлений у дослідженні зв’язок між кадровою стабільністю та операційною рентабельністю, тобто утримання персоналу знижує витрати на прийом/навчання та підвищує якість обслуговування, що опосередковано конвертується у фінансовий результат.

Оцінка впливу антикризових заходів на результативність підприємств, яку виконано економіко-математичним моделюванням, підтвердила ієрархію їхньої ефективності. Найвищу віддачу на операційну рентабельність дає оптимізація та локалізація витрат ($r = 0,913$, $R^2 = 0,833$): кожен додатковий відсотковий пункт оптимізації збільшує маржу приблизно на 0,6 в. п. Цифровізація виконує переважно допоміжну, підсилювальну функцію. Інвестиції в безпекову автономність є капіталомісткими й повільноокупними, проте стратегічно необхідними, адже забезпечують доступ до стійкого сегмента попиту. Множинна регресія ($R^2 = 0,993$) показала, що сукупна дія трьох чинників пояснює майже всю варіацію рентабельності, а агрегована модель ($Y = 7,721 + 0,230 \cdot X$) дає змогу попередньо оцінювати ефект від інтенсивності фінансування заходів. Через малий обсяг вибірки результати слід інтерпретувати з обережністю.

На основі моделі сформовано три сценарії адаптації: песимістичний, базовий і оптимістичний з прогнозною рентабельністю 11,5-13,8%, 18,5-21,0% та 24,5-26,8% відповідно. Сценарії доповнено матрицею стратегічних рішень за сегментами ринку та організаційно-економічним механізмом на основі циклу PDCA. Він охоплює діагностику й раннє реагування, інвестиційне забезпечення, оцінку ефективності та адаптивне коригування і забезпечує перехід від

реактивного до проактивного управління ризиками. Для оптимістичного сценарію маржа зростає з 19,35% до 25,55%, а простий і дисконтований терміни окупності становлять 9,7 та 10,5 місяця.

Інвестиційна оцінка засвідчила фінансову спроможність усіх вісьмох проєктів: NPV > 0 та PI > 1 за ставки дисконтування 20%. Найвищу ефективність показав проєкт «Пузата Хата» (PI = 17,89), що підтверджує найбільшу віддачу оптимізації витрат для великих демократичних мереж. Стрес-тестування виявило критичну вразливість Edem Resort Medical & SPA, де за комбінованого сценарію NPV стає від'ємним (-966 429 грн). Його інвестиції в автономність виправдані не фінансовою віддачею, а збереженням безперервності діяльності. Портфельний підхід забезпечує стійкість, тобто точка окупності портфеля настає протягом першого року, оскільки швидкоокупні ресторанні проєкти компенсують повільніші готельні.

Нефінансові ефекти корелюють із фінансовими результатами, а саме кореляція приросту NPS і LTV становить близько 0,89. Це підтверджує зв'язок між кадровою стабільністю, якістю сервісу та операційною рентабельністю й обґрунтовує комбінований розподіл антикризових інвестицій на рівні мережі чи холдингу.

3.3. Формування та впровадження адаптивного маркетингового інструментарію утримування і залучення споживачів послуг підприємств індустрії гостинності

Інтенсифікація глобалізаційних трансформацій у секторі гостинності зумовлює структурне перенасичення ринку та ескалацію міжфірмової конкуренції, що актуалізує задачу обґрунтованої сегментації та стратегічного позиціонування послуг. Диверсифікація та зростання споживчих вимог зумовлюють необхідність переходу до нових моделей обслуговування та персоніфікованого сервісного ланцюга. Урахування крос-культурних, конфесійних, етнонаціональних та географічних детермінант дозволяє суб'єктам

ринку формувати унікальні ціннісні пропозиції, мінімізувати споживчий дискомфорт та конвертувати індивідуальні запити гостей у стійкі поліорієнтовані конкурентні переваги.

Адаптація загальної бізнес-стратегії до змінного середовища допомагає підприємствам підвищити привабливість своїх послуг і краще зрозуміти потреби клієнтів. Важливу роль у цьому відіграє комунікаційна політика, яка враховує культурні особливості, мову та традиції різних груп гостей [91].

Так, результати комплексно сформованого в попередніх підрозділах фінансово-операційного моделювання переконливо аргументують, що обґрунтований вибір антикризової стратегічної моделі, яка підкріплена кількісною характеристикою показників виступає дієвим детермінантом забезпечення стійкої операційної рентабельності підприємств індустрії гостинності в умовах високої волатильності та екзогенних шоків. Водночас отримані імпіричні дані узагальнюють і принципову методологічну обмеженість моноаспектного фінансово-орієнтованого підходу до антикризового менеджменту.

Доведено, що розрахований рівень фінансової стійкості є необхідною, однак не достатньою препозицією для повного відновлення та розширення споживчого попиту. Оптимізована структура операційних витрат і досягнення розрахункових параметрів точки беззбитковості не виступають безпосередніми драйверами генерації додаткового клієнтського трафіку – вони лише формують критичний інституційний запас міцності та резерв ліквідності [7]. Цей базис дозволяє суб’єкту господарювання підтримувати операційну життєздатність до моменту активізації ринкового попиту.

З огляду на те, що ключовим фактором довгострокового зростання чистої зведеної вартості є приріст операційного доходу, досягнення цільової економічної ефективності об’єктивно потребує синхронізованої трансформації системи маркетингового управління, орієнтованої на конверсію, залучення та утримання споживчого контингенту.

Зазначене зумовлює необхідність виходу за межі суто фінансово-розрахункової парадигми дослідження та постановки науково-практичної проблеми вищого порядку.

Трансформаційні процеси у зовнішньому середовищі спровокували структурну деформацію моделей споживчої поведінки в індустрії гостинності, що виражається у трьох ключових векторних змінах [26; 34; 102]:

1. Пріоритезація цифрового сервісного ланцюга, тобто рішення про споживання послуги формується переважно у цифровому просторі на основі алгоритмів репутаційного капіталу та онлайн-взаємодії з брендом.

2. Домінування доказового локального пошуку, де домінуючим каналом первинного залучення клієнта стає геолокаційно-орієнтована навігація (LocalSEO, сервіси «поруч зі мною»), що потребує високої точності цифрової присутності закладу.

3. Інституціоналізація безпекового фактору, а саме наявність сертифікованого укриття, безперебійного енергоживлення та прозорого алгоритму комунікації під час форс-мажорних обставин трансформувалася з допоміжної опції на базисну детермінанту споживчого вибору, яка за вагомістю дорівнює класичним критеріям якості продукту та сервісу.

Виявлена модифікація споживчих пріоритетів становить якісно новий системний виклик, подолання якого унеможливлює використання статичних маркетингових концепцій. Виникає об’єктивна потреба у розробці та імплементації гнучкого адаптивного маркетингового інструментарію. Зазначений інструментарій повинен функціонувати на засадах принципу безперервного зворотного зв'язку, а саме Agile-маркетинг, сценарне моделювання та PDCA-цикли. Це забезпечить оперативну корекцію тарифної політики, програм лояльності та комунікаційних каналів у реальному часі.

Водночас практична імплементація окресленого Agile-підходу та розробка відповідного алгоритму адаптації вимагають обґрунтованого інформаційно-аналітичного підґрунтя. З огляду на це, першочерговим завданням прикладного

етапу дослідження є ідентифікація специфіки функціонування різних сегментів ринку через призму оцінки їхнього клієнтського потенціалу.

Забезпечення операційної стійкості та формування адаптивного маркетингового інструментарію суб'єктів індустрії гостинності потребує глибокої діагностики структури клієнтського трафіку. В умовах високої волатильності ринку, зумовленої безпековими ризиками та міграційними процесами, канали залучення споживачів зазнають структурної трансформації.

Для проведення аналізу досліджувану вибірку з 8 підприємств розділено на два ключові сегменти:

1. Ресторанний сегмент – Lviv Croissants, !FEST, Пузата Хата, First Line Group, GastroFamily.

2. Готельний та комплексно-відпочинковий сегмент – Emily Resort, Bankhotel Lviv, Edem Resort Medical & SPA.

Аналіз каналів залучення здійснювався за 5-ма основними напрямами рис. 3.3.).

Зображена на рисунку 3.3 декомпозиція охоплює як традиційні, так і цифрові вектори взаємодії зі споживачами. Зокрема, виділені напрями дозволяють оцінити питому вагу безпосередніх звернень, власної цифрової інфраструктури, соціальних мереж, геоінформаційних сервісів, а також партнерських агрегаторів й онлайн-турагентств.

Емпірична інтерпретація зазначених компонентів дала змогу встановити кількісні пропорції розподілу споживчого потоку для досліджуваної вибірки суб'єктів господарювання у базовому періоді (табл. 3.22).

Дані таблиці 3.22 демонструють чітку сегментну диференціацію та залежність від бізнес-моделі:

– демократичний масовий сегмент, до якого належить Пузата Хата, Lviv Croissants, критично залежить від фізичного трафіку та пішохідної доступності (Direct / Organic становить 68,0% та 52,0% відповідно).

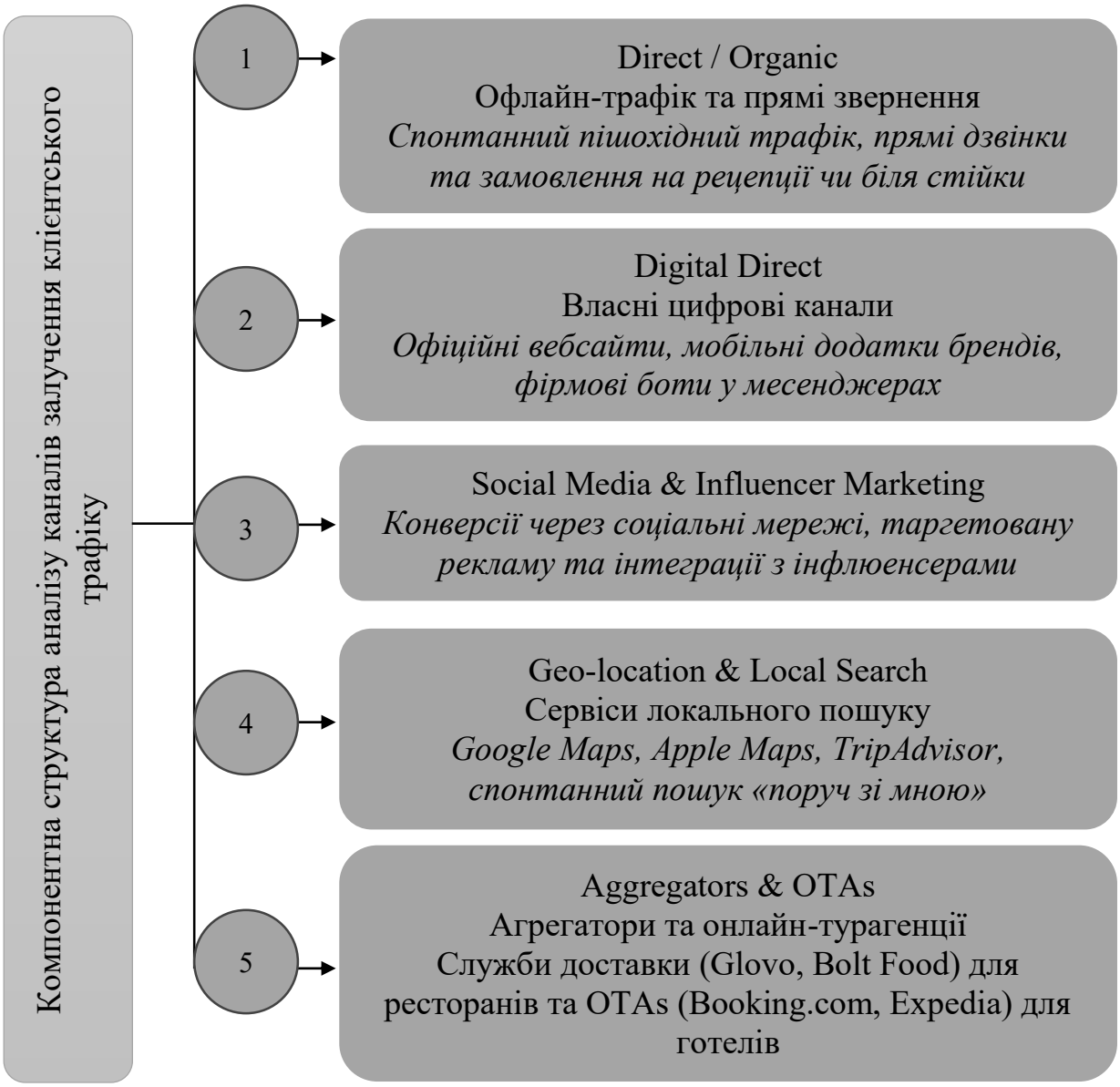


Рис. 3.3. Компонентна структура аналізу каналів залучення клієнтського трафіку

Джерело: сформовано автором на основі [108; *110*; *112].*

Частка власних цифрових каналів є найнижчою (4,0%-8,0%), що створює високу ризикованість у разі зміщення споживчого трафіку або зміни локаційних умов (наприклад, під час повітряних тривог);

– концептуальний та преміальний ресторанний сегмент, в який входять First Line Group, !FEST, GastroFamily характеризується тим, що левова частка клієнтів формується через візуальні соціальні мережі (SMM до 38,0%) та власні цифрові екосистеми. Так, мобільні додатки лояльності у GastroFamily досягають 22,0%;

– готельний та resort-сегмент, а саме Emily Resort, Bankhotel Lviv, Edem Resort, демонструє критичну залежність від агрегаторів / OTAs до 30,0 % у Bankhotel та власних прямих цифрових бронювань до 42,0% у Edem Resort. Залежність від агрегаторів створює високе комісійне навантаження на операційні витрати, зменшуючи маржинальність прибутковості.

Таблиця 3.22.

Структура каналів генерації клієнтського трафіку підприємств індустрії гостинності у базовому періоді, %

Заклад	Прямі / Органічні, офлайн	Прямі онлайн (сайт / застосунок)	Соціальні мережі	Геолокаційні сервіси / Карти	Агрегатори	Разом
Lviv Croissants	52,0	8,0	15,0	10,0	15,0	100,0
!FEST	35,0	12,0	28,0	18,0	7,0	100,0
Пузата Хата	68,0	4,0	8,0	12,0	8,0	100,0
First Line Group	22,0	18,0	38,0	14,0	8,0	100,0
GastroFamily	30,0	22,0	25,0	11,0	12,0	100,0
Emily Resort	12,0	34,0	26,0	8,0	20,0	100,0
Bankhotel Lviv	15,0	25,0	12,0	18,0	30,0	100,0
Edem Resort Medical & SPA	8,0	42,0	22,0	5,0	23,0	100,0
Середнє по вибірці	30,2	20,6	21,8	12,0	15,4	100,0

Джерело: розраховано автором.

Утім, структура залучення клієнтського трафіку відображає лише первинний механізм конверсії потенційного попиту у реальні візити. Для забезпечення довгострокової економічної стійкості ключове значення має не лише факт залучення споживача через той чи інший канал, але й якість його подальшої взаємодії з бренд-екосистемою підприємства. Це зумовлює необхідність переходу від оцінки зовнішніх каналів трафіку до внутрішньоорганізаційних чинників формування лояльності та утримання клієнтської бази.

Для оцінки вихідного рівня індексу задоволеності клієнтів та плинності клієнтської бази до впровадження адаптивних заходів варто проаналізувати такі нефінансові показники:

– плинність кадрів характеризує нестабільність персоналу, що безпосередньо генерує помилки в сервісі та деструктивно впливає на клієнтський досвід;

– індекс задоволеності / лояльності клієнтів.

– динаміка життєвого циклу клієнта, що демонструє потенціал генерації повторного доходу від одного споживача.

Комплексна оцінка та детальний аналіз зазначених нефінансових індикаторів дозволяють виявити системні прогалини в сервісній операційній системі та визначити глибину впливу деструктивних HR-чинників на підсумкову лояльність споживачів. Систематизацію та первинне узагальнення розрахованих емпіричних даних для досліджуваних суб'єктів господарювання здійснено у розрізі ідентифікованих сегментів.

У таблиці 3.23. акумульовано базові соціально-якісні параметри діяльності 8 підприємств до моменту реалізації антикризового проєкту.

Високий рівень плинності персоналу – це найбільша деструкція, що спостерігається у мережевих форматах закладу харчування, таких як Пузата Хата – 45,0% та !FEST – 42,0%. Висока ротація лінійного персоналу спричиняє низький показник 35-38 балів, оскільки новий недосвідчений персонал регулярно припускається операційних помилок при виконанні замовлень та комунікації.

Критичний рівень відтоку клієнтів змушує підприємства індустрії гостинності постійно витрачати ресурси на залучення нових споживачів замість утримання наявних. Особливо гостро це виражено у Emily Resort, де відсутність системних персоніфікованих програм лояльності призводить до втрати одноразових гостей. Усунення цього недоліку вимагає переорієнтації маркетинг-стратегії на побудову довгострокових відносин зі споживачами через інструменти CRM-аналітики та гейміфікації сервісу.

Таблиця 3.23.

Диференціація соціально-якісних та HR-показників суб’єктів вибірки на пре-адаптаційному етапі

Заклад	Базова операційна маржа, %	Базовий рівень плинності кадрів, %	Базовий індекс лояльності клієнтів, балів	Базова частка повторних візитів, %	Рівень втрати клієнтської бази, %
Lviv Croissants	21,0	38,0	42	35,0	65,0
!FEST	24,0	42,0	38	31,0	69,0
Пузата Хата	18,0	45,0	35	40,0	60,0
First Line Group	26,0	25,0	61	52,0	48,0
GastroFamily	22,0	36,0	44	42,0	58,0
Emily Resort	18,0	40,0	55	28,0	72,0
Bankhotel Lviv	18,0	38,0	50	33,0	67,0
Edem Resort Medical & SPA	18,0	30,0	58	48,0	52,0
Середнє значення	20,6	36,8	47,8	38,6	61,4

Джерело: розраховано автором.

Загалом ідентифіковані деструктивні тенденції від високого операційного відтоку кадрів до низької утримуваності клієнтської бази є прямим наслідком фрагментарності та технологічної застарілості маркетингової інфраструктури досліджуваних підприємств. Попри наявність значного фінансового та інвестиційного ресурсу, більшість суб'єктів господарювання демонструють низький рівень системної автоматизації сервісних процесів. Таке системне протиріччя зумовлює необхідність переходу від ізольованого оцінювання окремих операційних метрик до комплексного порівняльного аналізу фінансово-інвестиційного потенціалу суб'єктів вибірки та реального стану цифровізації їхньої маркетингової діяльності.

Ключовою науковою проблемою діагностичного етапу є виявлення диспропорції між фінансовим потенціалом та цифровою зрілістю маркетингової інфраструктури. Фінансова спроможність оцінюється за раніше обрахованими

показниками капіталоємності, чистої зведеної вартості та індексу рентабельності за дисконтної ставки r = 20%.

Цифрова зрілість маркетингу розраховується за 100-бальною шкалою на основі 4-х агрегованих блоків:

1. CRM & Loyalty Automation – наявність та автоматизація CRM-систем, персоналізація пропозицій;

2. Dynamic Pricing & Revenue Management – використання алгоритмів динамічного ціноутворення;

3. Digital Presence & Local SEO – якість омніканальної комунікації, актуальність даних на геолокаційних картах, готовність до комунікації під час НС/тривог;

4. Data Analytics & Attribution – глибина аналітик у реальному часі.

Для глибини аналізу варто здійснити зіставлення інвестиційних параметрів із поточним рівнем цифрової зрілості процесів (табл. 3.24).

Аналіз свідчить про наявність трьох виражених типологічних груп підприємств за критерієм «Фінансова спроможність / цифрова зрілість»:

1. Група «Високий інвестиційний запас / низька цифрова зрілість» представлена такими закладами як Пузата Хата та Bankhotel Lviv. Пузата Хата володіє феноменальним показником PI=17,89 та NPV > 10,9 млн. грн., проте її індекс цифрової зрілості становить лише 28 балів із 100. Фінансова ефективність генерується виключно за рахунок масштабного фізичного трафіку, у той час як маркетингові інструменти утримання клієнтів повністю архаїчні. Bankhotel Lviv при залученні додаткових коштів має показник 38 балів, що вказує на переплату комісійним агрегаторам замість розбудови власних автоматизованих прямих продажів.

2. Група «Цифрові лідери» представлена GastroFamily та First Line Group. Варто відзначити, що GastroFamily демонструє найвищий рівень цифрової зрілості 72 бали. Це забезпечує надвисоку віддачу від відносно невеликих капіталовкладень. Автоматизація дозволяє швидко конвертувати маркетингові активності у повторний трафік.

Група «Капіталоємні об'єкти високої чутливості» представлена такими підприємствами як Edem Resort та Emily Resort. Дані заклади потребують значних обсягів вкладень, проте мають середній рівень – 45-51 бал. Для них цифровий розрив полягає у відсутності систем динамічного тарифоутворення та автоматизованого репутаційного менеджменту, що в умовах падіння попиту на 10% ставить під загрозу позитивне значення прибутковості.

Таблиця 3.24.

Матриця відповідності інвестиційного потенціалу та цифрової зрілості маркетингу підприємств вибірки

Заклад	Інвестиційні витрати, грн	Чиста зведена вартість, грн	Індекс рентабельності	Індекс цифрової зрілості, бали (0-100)	Рівень цифрового розриву
Lviv Croissants	220 000	942 750	5,29	42	Середній розрив
!FEST	1 350 000	11 440 250	9,47	58	Помірний розрив
Пузата Хата	650 000	10 977 500	17,89	28	Критичний розрив
First Line Group	950 000	4 038 341	5,25	64	Низький розрив
GastroFamily	480 000	6 341 467	14,21	72	Низький розрив
Emily Resort	1 800 000	3 734 690	3,07	45	Значний розрив
Bankhotel Lviv	1 200 000	2 210 733	2,84	38	Критичний розрив
Edem Resort Medical & SPA	5 250 000	1 447 440	1,28	51	Значний розрив
Середнє значення	1 487 500	5 141 709	7,41	49,8	Системна дефіцитність

Джерело: розраховано автором.

Необхідно наголосити, що діагностика клієнтоорієнтованих практик 8 досліджуваних підприємств підтвердила, що основні бар'єри зростання операційної ефективності лежать не у площині відсутності фінансових ресурсів, а у структурному цифровому розриві.

Наявність високого потенціалу окупності PI > 1 у всіх об'єктів створює стійке підґрунтя для направлення цільових або адресних капітальних витрати на:

– автоматизацію CRM-систем та впровадження персоніфікованих програм лояльності;

– імплементацію алгоритмів динамічного тарифоутворення;

– зниження плинності кадрів через цифрову стандартизацію та заходи сервісної підтримки.

Для забезпечення чіткого зв'язку між інвестиційним аналізом та практичною реалізацією адаптивного маркетингового інструментарію побудовано матрицю розподілу капітальних витрат за ключовими цифровими та сервісними напрямами.

Розподіл капітальних витрат розраховано на основі виявленого рівня цифрового розриву, специфіки бізнес-моделі (ресторанний чи готельний сегмент) та першочергових задач щодо утримання й залучення споживачів для кожного з 8 підприємств. Для цього сформуємо матрицю цільового розподілу інвестиційних коштів за адаптивними маркетинговими інструментами, де сума капітальних витрат за кожним об'єктом відповідає раніше обґрунтованому обсягу інвестицій.

Аналіз розподілу капітальних витрат свідчить про наявність чіткої стратегічної специфіки залежно від сегмента та вихідної цифровізації:

– автоматизація систем управління взаємовідносинами з клієнтами та програм лояльності становить 39,8% загального інвестиційного фокусу. Даний напрям виступає абсолютним пріоритетом для підприємств із високою вартістю залучення клієнта та преміальним чеком, як приклад Edem Resort – 45%, First Line Group – 50%. Основним завданням є перехід від статичних карт знижок до RFM-аналізу та розсилок, що дозволяє знизити критичний рівень відтоку клієнтів та підвищити показник LTV;

– динамічне ціноутворення та управління дохідністю з максимальною концентрацією ресурсів за цим напрямом спостерігається в такому сегменті як Bankhotel Lviv – 40% та Emily Resort – 35%.

Таблиця 3.25.

Матриця цільового розподілу капітальних витрат за адаптивними маркетинговими інструментами

Заклад	Загальна сума капітальних витрат, грн	Автоматизація систем управління взаємовідносинами з клієнтами та програм лояльності	Динамічне ціноутворення та управління дохідністю	Локальна пошукова оптимізація та геоінформаційні сервіси	Цифрова та інфраструктурна комунікація безпеки
Lviv Croissants	220000	77000 (35%)	33000 (15%)	66000 (30%)	44000 (20%)
!FEST	1350000	540000 (40%)	202500 (15%)	337500 (25%)	270000 (20%)
Пузата Хата	650000	130000 (20%)	65000 (10%)	260000 (40%)	195000 (30%)
First Line Group	950000	475000 (50%)	190000 (20%)	142500 (15%)	142500 (15%)
GastroFamily	480000	192000 (40%)	144000 (30%)	72000 (15%)	72000 (15%)
Emily Resort	1800000	540000 (30%)	630000 (35%)	270000 (15%)	360000 (20%)
Bankhotel Lviv	1200000	420000 (35%)	480000 (40%)	180000 (15%)	120000 (10%)
Edem Resort Medical & SPA	5250000	2362500 (45%)	1575000 (30%)	525000 (10%)	787500 (15%)
Усього по вибірці	11900000	4736500 (39,8%)	3319500 (27,9%)	1853000 (15,6%)	1991000 (16,7%)

Джерело: розраховано автором.

Інвестиції спрямовуються на розгортання модулів операційної системи управління готелем та автоматичного коригування тарифів залежно від рівня завантаження, сезону та конкурентного оточення. Це дозволяє оптимізувати показники та зменшити комісійну залежність;

– локальна пошукова оптимізація та геоінформаційні сервіси. Це ключовий драйвер для мережевих демократичних закладів із високою часткою спонтанного трафіку, таких як Пузата Хата – 40% та Lviv Croissants – 30%. Фінансування

даного сегменту охоплює централізований аналіз та автоматичну актуалізацію даних на платформах Google Maps, Apple Maps, TripAdvisor, синхронізацію онлайн-меню та налаштування локальної реклами за радіусом геопозиції користувача.

– цифрова та інфраструктурна комунікація безпеки виступає специфічним адаптивним напрямом, який покриває витрати на інтеграцію інформації про безперебійне живлення (генератори, Starlink), наявність облаштованих укриттів та алгоритми комунікації під час тривог безпосередньо у цифрові інтерфейси закладу. Найбільша частка коштів на цей сегмент виділяється закладами масового перебування людей такими як, Пузата Хата – 30%, !FEST – 20%, Emily Resort – 20%, для яких безпековий фактор трансформувався у базову умову збереження клієнтського трафіку.

Для підтвердження високої фінансової та операційної ефективності запропонованого цільового розподілу операційних витрат здійснено прогностичне моделювання ключових нефінансових та фінансових показників. Розрахунок базується на синергетичному ефекті від впровадження трьох базових блоків (табл. 3.26):

– зменшення відтоку гостей, Churn Rate;
– підвищення індексу задоволеності, NPS;
– генерація додаткового валового доходу, ΔRevenue.

У таблиці 3.26 наведено порівняльну динаміку показників у разі повної реалізації проєктного розподілу капітальних витрат за 5-річним горизонтом (n=5, r=20%).

Результати аналізу чутливості та оцінки стресостійкості 8 суб'єктів господарювання індустрії гостинності дали змогу ідентифікувати найбільш деструктивні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Встановлено, що найбільшу загрозу для фінансової спроможності реалізації інвестиційних проєктів становить інфляційне зростання матеріальних витрат, яке викликає найбільше негативне коливання чистого дисконтованого доходу.

Таблиця 3.26.

Прогнозні параметри операційної та фінансової ефективності впровадження адаптивного маркетингового інструментарію за 5-річним горизонтом

Заклад	Індекс визначення лояльності клієнтів, балів (база)	Індекс визначення лояльності клієнтів, балів (проєкт)	Індикатор втрати клієнтської бази, % (база)	Індикатор втрати клієнтської бази, % (проєкт)	Δ Індикатор втрати клієнтської бази, в.п.	Початковий валовий дохід, міс., грн	Проєктний валовий дохід міс., грн	Приріст валового дохід, %
Lviv Croissants	42	51	65,0	52,0	-13,0	2 250 000	2 380 500	+5,8
!FEST	38	55	69,0	51,0	-18,0	9 900 000	10 593 000	+7,0
Пузата Хата	35	44	60,0	48,0	-12,0	18 000 000	18 810 000	+4,5
First Line Group	61	68	48,0	37,0	-11,0	8 910 000	9 480 150	+6,4
GastroFamily	44	53	58,0	42,0	-16,0	7 200 000	7 790 400	+8,2
Emily Resort	55	71	72,0	50,0	-22,0	4 284 000	4 678 128	+9,2
Bankhotel Lviv	50	66	67,0	47,0	-20,0	2 112 000	2 318 976	+9,8
Edem Resort Medical & SPA	58	65	52,0	38,0	-14,0	12 960 000	13 841 280	+6,8
Середнє / Сума	47,8	59,1	61,4	45,6	-15,8	65 616 000	69 892 434	+6,5

Джерело: розраховано автором.

Водночас синергетичний шоковий вплив та одночасне скорочення споживчого попиту й зростання собівартості переводить капіталоємні суб'єкти господарювання з тривалим періодом окупності у зону дефіцитної рентабельності.

Для нівелювання виявлених операційно-фінансових ризиків та дотримання інвестиційної стійкості обґрунтовано систему превентивно-адаптивних заходів, яка структурована за трьома ключовими напрямами:

1. Стратегії нівелювання ризику зростання сировинної собівартості, при яких застосовується такий сценарій, де собівартість сировини та продуктів збільшується на 15%. Оскільки дестабілізація сировинних цін є ключовою деструктивною детермінантою операційної маржинальності, інструментарій відтворення прибутку до виплати відсотків та податків передбачає:

– впровадження адаптивного моделювання та оптимізації товарного асортименту;

– систематичне застосування комбінованого методу щодо матричної класифікації ресурсів, товарного асортименту, клієнтської бази або запасів сировини за двома ключовими вимірами, а саме вклад у підсумковий результат та прогнозованість попиту [8];

– інтеграція алгоритмів гнучкої взаємозамінності інгредієнтної бази за умов збереження якісних параметрів шляхом реалізації концепції локалізації ланцюгів постачання) [7].

Варто наголосити, що впровадження аналітичних модулів у межах CRM-систем для нормування втрат, мінімізації технологічних відходів та усунення суб'єктивного чинника на операційному рівні компенсує до 3-5% інфляційного приросту собівартості.

2. Заходи з подолання ризику щодо скорочення платоспроможного попиту за умов впровадження сценарію зниження попиту на 10%. Так, збереження обсягів валового доходу в умовах спаду фізичного пасажиро- та клієнтопотоку забезпечується за рахунок таких управлінських дій:

– застосування концепції динамічного ціноутворення. Для суб'єктів готельно-курортного ринку, таких як Emily Resort, Bankhotel Lviv, Edem Resort, оперативне коригування середньої добової ціни номера залежно від коефіцієнта. У періоди рецесії попиту варто здійснювати підвищення обсягів бронювання через формування комплексних пакетних пропозицій, що дозволяє утримувати показник доходності на один доступний номер.

Реструктуризацію витрат на користь локального SEO та геомаркетингу впроваджувати необхідно на такими напрямами:

–максимізація імпульсного попиту споживачів шляхом інтеграції з геоінформаційними сервісами, такими як Google Maps, Apple Maps, TripAdvisor. Забезпечення оперативного відображення даних щодо автономності функціонування, безпекової інфраструктури та актуального меню в реальному часі;

– максимізація коефіцієнта утримання клієнтської бази на основі переорієнтації маркетингового фокусу з високозатратного залучення первинних споживачів на стимулювання повторних візитів через персоналізовані комунікаційні канали. Мінімізація відтоку клієнтів на 10-15 в. п. дозволяє повністю нівелювати 10%-ве скорочення первинного попиту.

3. Кризовий протокол реагування за комбінованого стрес-сценарію. Для підприємств із високим рівнем капіталоємності та тривалим часовим інтервалом реалізації інвестиційного циклу, таких як Edem Resort Medical & SPA та Bankhotel Lviv, які за умов комбінованого шоку потрапляють у зону критичної вразливості, обґрунтовано впровадження наступного сценарного протоколу реагування (табл. 3.27.):

Фінансова стійкість, досягнута завдяки вибору антикризової моделі та оптимізації витрат, є необхідною, але недостатньою умовою відновлення попиту. Вона формує запас міцності, проте не генерує додатковий клієнтський трафік. Тому потрібна синхронна трансформація маркетингового управління з урахуванням трьох зрушень споживчої поведінки: пріоритету цифрового сервісного ланцюга, домінування геолокаційного пошуку та інституціоналізації

безпекового фактору. Це обґрунтовує перехід від статичних концепцій до адаптивного інструментарію на засадах Agile-маркетингу, сценарного моделювання та циклу PDCA.

Таблиця 3.27.

Матриця адаптивного управлінського реагування на критичні відхилення операційно-фінансових індикаторів підприємств індустрії гостинності

Маркерний показник відхилень	Граничне значення	Адаптивний управлінський захід
Критичне скорочення клієнтського трафіку та завантаженості	Падіння >8% протягом 2 послідовних тижнів	Перехід до заморожування некритичних напрямів капітальних витрат; перерозподіл маркетингового бюджету на користь інструментів прямого ретаргетингу наявного контингенту.
Зростання вартості сировини	Перевищення нормативу собівартості на >10%	Автоматичне коригування роздрібної вартості через цифрові інтерфейси, а саме мобільні застосунки, QR-меню; тимчасова оптимізація асортиментної матриці на 15-20% на користь найбільш маржинальних позицій.
Детермінація показника чистого дисконтованого доходу	Загроза зниження рівня чистого дисконтованого доходу NPV $\rightarrow$0	Впровадження адаптивного інвестиційного механізму через поетапне розбиття інвестиційних траншів відповідно до динаміки фактичних грошових надходжень

Джерело: сформовано автором.

Діагностика вибірки з восьми підприємств виявила залежність структури каналів залучення від бізнес-моделі. Демократичні ресторани залежать від фізичного трафіку, концептуальні заклади залучають клієнтів через соціальні мережі та власні цифрові екосистеми, а готелі залежать від агрегаторів, що збільшує комісійне навантаження. Початкові показники утримання клієнтів є критичними: плинність кадрів у середньому становить 36,8%, індекс лояльності – 47,8 бала, а втрата клієнтської бази – 61,4%. Головний бар'єр зростання полягає не в нестачі фінансових ресурсів, а в «цифровому розриві» між інвестиційним потенціалом і цифровою зрілістю маркетингу (середній індекс 49,8 зі 100). Виокремлено три типологічні групи: з високим інвестиційним запасом і низькою цифровою зрілістю, цифрові лідери та капіталомісткі об'єкти високої чутливості.

На основі діагностики розроблено матрицю цільового розподілу капітальних витрат (11,9 млн грн), а саме автоматизація CRM і програм лояльності (39,8%), динамічне ціноутворення (27,9%), локальна пошукова оптимізація та геосервіси (15,6%), цифрова комунікація безпеки (16,7%). Прогнозується зростання NPS із 47,8 до 59,1, зниження втрати клієнтської бази з 61,4% до 45,6% та приріст валового доходу в середньому на 6,5%.

Стійкість обґрунтованих рішень забезпечує система превентивно-адаптивних заходів проти трьох ризиків, тобто зростання вартості сировини, падіння попиту та комбінованого шоку. Її доповнено матрицею адаптивного реагування з граничними значеннями індикаторів. Це формує «цифровий амортизаційний буфер» підприємства та переводить управління з реактивного на проактивне.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційного дослідження здійснено узагальнення теоретико-методологічних засад та розроблено прикладний інструментарій адаптивного управління інвестиційними ресурсами підприємств індустрії гостинності в умовах підвищеної невизначеності та воєнно-економічної турбулентності. На основі проведених розрахунків, оцінки чутливості та сценарного моделювання сформульовано такі наукові та практичні результати:

1. Обґрунтовано матрицю цільового розподілу капітальних витрат за цифровими та сервісними напрямами. Для 8 репрезентативних суб'єктів господарювання індустрії гостинності розроблено диференційовану матрицю розподілу інвестиційних ресурсів сукупним обсягом 11,90 млн грн. Встановлено, що ключовими пріоритетами цифровізації є напрями «Автоматизація систем управління взаємовідносинами з клієнтами та програм лояльності» (39,8% або 4,74 млн грн) та «Динамічне ціноутворення та управління дохідністю» (27,9% або 3,32 млн грн), які забезпечують перехід від статичного ціноутворення до адаптивного управління дохідністю. Інструменти «Локальна пошукова

оптимізація та геоінформаційні сервіси» (15,6%) та «Цифрова та інфраструктурна комунікація безпеки» (16,7%) визначено як базові амортизаційні канали для залучення первинного трафіку та закриття безпекових ризиків споживачів.

2. Доведено ефективність діяльності підприємств індустрії гостинності, яка залежить від динаміки якісних та операційних метричних показників. Реалізація запропонованого адаптивного інструментарію забезпечує виражений синергетичний ефект, що підтверджується позитивною динамікою нефінансових та фінансових індикаторів. Так, середньозважений індекс лояльності зростає на +11,3 балів (з 47,8 до 59,1), що найбільше виражено у сегменті загородніх та преміальних комплексів, таких як Emily Resort – до 71 балу та Bankhotel Lviv – до 66 балів. Середній рівень відтоку клієнтської бази скорочується на 15,8 в.п. (з 61,4% до 45,6%), що доводить високу конверсію одноразових гостей у категорію постійних. Сукупний щомісячний валовий доход по вибірці збільшується на +6,5% (+4,28 млн грн/міс.), досягаючи 69,89 млн грн/міс., із найбільшим приростом у готельному секторі за рахунок оптимізації.

3. Ідентифіковано ключові загрозоутворюючі чинники та оцінено межі стійкості інвестиційних проєктів. За результатами аналізу чутливості та стрес-тестування з'ясовано, що найбільш деструктивним фактором є інфляційне зростання матеріальних витрат, яке викликає найбільшу негативну зміну чистої приведеної вартості. За умов комбінованого несприятливого сценарію при одночасному падінні попиту на 10% та зростанні собівартості на 15% капіталоємні суб'єкти з тривалим періодом окупності, такі як Edem Resort Medical & SPA, потрапляють у зону від'ємної рентабельності, що вимагає розробки спеціалізованого кризового інструментарію.

4. Розроблено сценарний протокол реагування та превентивно-адаптивні управлінські рекомендації. Для нейтралізації виявлених ризиків запропоновано трирівневу систему управлінських дій:

– для нівелювання інфляційного зростання собівартості необхідно

реалізовувати динамічне меню, укладати форвардні контракти із локальними постачальниками та здійснювати цифрову автоматизація моніторингу списань;

– для компенсації падіння попиту варто оперативно алгоритмічно коригувати тарифну сітку та перерозподіляти ресурси;

– для комбінованих шоків необхідно застосувати кризовий протокол із заморожування некритичних капітальних витрат та активацією «гнучкого інвестиційного модуля».

5. Обґрунтовано концептуальний перехід від статичного бюджетування до Agile-стратегування. Завдяки сформованій цифровій інфраструктурі підприємства отримують амортизаційний буфер, який дозволяє коригувати ціни та витратні статті протягом декількох годин після настання зовнішнього шоку. Це забезпечує збереження додатного операційного грошового потоку та гарантує інституційну і фінансову стійкість суб'єктів індустрії гостинності в умовах тривалої воєнно-економічної турбулентності.

6. Розроблено організаційно-економічний механізм антикризового управління, що ґрунтується на послідовній, циклічній реалізації чотирьох взаємопов'язаних блоків моделі PDCA (Plan - Do - Check - Act), причому кожен із цих блоків спирається на конкретний кількісний інструментарій, сформований на попередніх етапах даного дослідження. Перший блок «Plan» реалізується на основі раніше побудованої матриці антикризових заходів та розрахованого інтегрального ризик-індексу конкретного підприємства. На цьому етапі управлінського циклу менеджмент здійснює діагностику домінантної проблеми функціонування бізнесу – будь то падіння виручки на тлі жорсткої структури постійних витрат, втрата основного каналу реалізації продукції чи наявність видозміненого, проте стабільного попиту, а також співвідносить фактичне значення IRI з попередньо визначеними пороговими межами сценарної матриці (оптимістичний, базовий, кризовий сценарії). На цій підставі формується плановий обсяг і структура капітальних інвестицій відповідно до отриманого раніше регресійного рівняння $Y_1 = 13{,}30 - 0{,}0002 \cdot X_1 + 0{,}611 \cdot X_2 - 0{,}0008 \cdot X_3$. Таким чином, процес стратегічного планування остаточно втрачає ознаки

суб'єктивного, інтуїтивного рішення керівника й набуває форми статистично обґрунтованого, верифікованого вибору пріоритетного напряму інвестування ресурсів.

Другий блок «Do» передбачає безпосередню операційну реалізацію запланованих антикризових заходів, а саме впровадження хмарних POS/ERP-систем, перехід на локалізовані короткі ланцюги постачання, розгортання систем автономного енергозабезпечення або безпекових протоколів – відповідно до затвердженого бюджету та раніше встановленого терміну окупності. Принципово важливо, що процес виконання відбувається не одномоментно, а поетапно, із фіксацією проміжних контрольних точок, тобто щомісячних для підприємств ресторанного сегмента та щоквартальних для більш капіталомістких готельних об'єктів, що дозволяє уникнути типової управлінської помилки кризового менеджменту, а саме «пасивного очікування» кінцевого результату без належної проміжної верифікації прогресу.

Третій блок «Check» – виконує функцію безперервного моніторингу фактичних значень ключових операційних показників діяльності (операційної рентабельності, показника доходу на одиницю потужності, а також частки Food Cost) у зіставленні з прогнозними значеннями, отриманими за раніше побудованими регресійними рівняннями. Розрахований коефіцієнт детермінації множинної моделі ($R^2 = 0,993$) виконує в цьому контексті функцію еталонного орієнтира для оцінювання якості прогнозу, а саме суттєве відхилення фактичного результату від модельного прогнозу, як це, зокрема, було задокументовано для Edem Resort Medical & SPA, де фактично отриманий ефект виявився нижчим за прогнозований. Це слугує сигналом для менеджменту про необхідність перегляду або вихідних припущень моделі, або самого процесу практичної реалізації відповідного заходу.

Четвертий блок «Act» – забезпечує механізм зворотного зв'язку та практичне коригування управлінських рішень на основі відхилень, виявлених на етапі «Check». У випадку підтвердження ефективності обраної антикризової моделі (за наявності позитивного відхилення, як це спостерігалося на прикладі

Bankhotel Lviv) відбувається масштабування успішної практики на інші об'єкти мережі чи структурні підрозділи підприємства. У випадку ж виявлення негативного відхилення реалізується перегляд структури інвестицій, тобто зокрема посилення частки заходів за напрямом X_2 (локалізація постачання), які за результатами проведених розрахунків демонструють найвищу статистичну віддачу ($r = 0,913$), – або перехід до сценарію адаптаційної матриці.

Узагальнюючи результати проведеного комплексного дослідження, присвяченого теоретичному обґрунтуванню, кількісному моделюванню та практичній верифікації стратегічних моделей антикризового реагування підприємств індустрії гостинності України, доцільно сформулювати такі підсумкові наукові висновки.

По-перше, у ході дослідження емпірично підтверджено, що жодна з трьох розглянутих базових антикризових моделей, а саме реструктуризації операційних витрат, диверсифікації джерел доходу через крафтове виробництво й доставку, а також безпекового сервісу/довгострокового проживання не є універсальною управлінською альтернативою. Обґрунтований вибір конкретної моделі має спиратися на попередню, методологічно коректну кількісну діагностику домінантного типу проблеми, притаманної конкретному підприємству, що переконливо підтверджується розрахованою матрицею антикризових заходів, побудованою для восьми досліджуваних суб'єктів галузевого ринку.

Варто відзначити, що побудована кореляційно-регресійна модель довела, що серед трьох досліджуваних факторів антикризового реагування, тобто діджиталізація (X_1), локалізація та оптимізація структури Food Cost (X_2), а також безпекова автономність (X_3) – саме фактор X_2 демонструє найтіснішій, статистично найпотужніший зв'язок з операційною рентабельністю підприємства ($r = 0,913$; $R^2 = 0,833$). Водночас інвестиції у безпекову автономність (X_3), попри порівняно слабший короткостроковий вплив на маржинальність бізнесу, залишаються стратегічно необхідними, оскільки саме

вони забезпечують збереження доступу підприємства до преміального, менш чутливого до цінових коливань сегмента ринкового попиту.

7. Побудована укрупнена модель залежності сукупного економічного ефекту від інтенсивності фінансування антикризових заходів ($r = 0,704$; $R^2 = 0,496$) підтвердила наявність статистично прийнятного прямого зв'язку між обсягом капітальних інвестицій та приростом операційного прибутку підприємства, що надає менеджменту практичну можливість заздалегідь, ще до ухвалення остаточного інвестиційного рішення, обґрунтовано оцінювати очікувану фінансову віддачу від запланованих вкладень.

8. Розроблена сценарна матриця адаптації (оптимістичний, базовий та кризовий сценарії), побудована на основі інтегрального ризик-індексу з урахуванням шести ключових системних чинників, виявила галузево обумовлений вплив потенційних криз на рентабельність підприємств. Прогнозоване зниження рентабельності варіюється від помірного (1,0–1,3 відсоткового пункту для готельного сегмента) до суттєвого (1,9–2,2 відсоткового пункту для ресторанного бізнесу), що обґрунтовує потребу в превентивному розподілі антикризових ресурсів.

Практичне впровадження запропонованого циклічного організаційно-економічного механізму на основі моделі PDCA забезпечує інтеграцію кількісних результатів досліджень в управлінський процес. Це трансформує антикризовий менеджмент суб'єктів індустрії гостинності з розрізнених інтервенцій на цілісну систему безперервної стратегічної адаптивності в умовах перманентної ринкової турбулентності.

Основні положення, відображені у третьому розділі дисертаційного дослідження, викладено у публікаціях автора [13; 17; 19; 20; 21].)

ВИСНОВКИ

У дисертації розроблено та обґрунтовано підходи до вирішення науково-прикладного завдання забезпечення життєстійкості підприємств індустрії гостинності в умовах воєнних та макроекономічних шоків. Вони охоплюють формування теоретико-методологічних засад антикризового управління, методичного інструментарію діагностики й оцінювання кризового стану та практичних рекомендацій щодо вибору антикризових моделей і впровадження адаптивного маркетингового інструментарію. Результати дослідження дали змогу сформулювати такі висновки концептуального та прикладного характеру:

1. Узагальнення наукових підходів до визначення кризових явищ відображає еволюцію уявлень про сутність, класифікацію та специфіку прояву кризи в сфері гостинності. Кризове явище в роботі трактується як поліфакторний деструктивний стан суб'єкта господарювання, що виникає під дією зовнішнього чи внутрішнього середовища та супроводжується розбалансуванням ринкових показників, зниженням якості сервісу, втратою платоспроможності й репутаційними втратами. Водночас криза виступає рушієм якісної перебудови управлінської структури. Класифікація охоплює масштаб прояву (макро- та мікрорівень), походження (природні й антропогенні), тривалість (коротко-, середньо- та довгострокові), характер впливу на галузь (структурні й циклічні) та вплив на імідж дестинації. Специфіку галузі визначають нематеріальність і незбережуваність послуги, сезонність, трудомісткість, висока частка постійних витрат, мультиплікативний характер кризового впливу та репутаційна вразливість. Це обґрунтовує потребу в спеціалізованих механізмах антикризового менеджменту. Стадіальність еволюції теорії (від реактивної через проактивну до резильєнтної парадигми) формує цілісну концептуальну основу сучасного антикризового управління.

2. Теоретико-методологічні засади антикризового менеджменту сформовано на основі системного підходу, у межах якого він інтерпретується як інтегрований контур корпоративного управління з трикомпонентною

структурою «суб'єкт – механізм – об'єкт». Така система інтегрує діагностичну, превентивну, стабілізаційну, санаційну та інноваційно-адаптивну функції. Її ефективність забезпечується поєднанням превентивного й реактивного підходів, а також резильєнтно-трансформаційною моделлю, що спирається на цифровізацію бізнес-процесів, гнучкі горизонтальні структури та адаптивність бізнес-моделі. Показано, що в умовах каскадних криз статичні плани ліквідації наслідків втрачають ефективність. Класичні західні моделі (зокрема шестифазна модель Б. Фолкнера) потребують адаптації до умов надкритичного воєнного середовища.

3. Методичний інструментарій діагностики кризового стану репрезентовано інтегральною методикою на основі чотирьох функціональних підсистем (фінансової, операційної, кадрової, маркетингової). Вона поєднує логіку збалансованої системи показників, метод аналізу ієрархій Т. Сааті (домінантна вага фінансової складової становить близько 59%) та шкалу бажаності Харрінгтона для переходу до п'ятирівневої оцінки (від прийнятного до катастрофічного стану). Методику доповнено галузевим блоком показників (OR, ADR, RevPAR, NPS, коефіцієнт сезонності), що підвищує чутливість діагностики до специфіки гостинності. Жоден окремий метод (дискримінантні моделі, експертні підходи, інтегральна методика) не має самодостатнього характеру. Тому обґрунтовано необхідність комплексного поєднання кількісної точності формалізованих оцінок, гнучкості експертних методів і галузевих показників.

4. Моніторинг тенденцій розвитку галузі у 2015-2025 рр. засвідчив, що вітчизняна індустрія гостинності пережила два системні провали (пандемічний 2020 р. і воєнний 2022 р.) з подальшим рекуперативним зростанням. Виявлено суттєвий розрив між номінальною та реальною динамікою. Номінальна виручка ресторанного сегмента зросла у 4,7 раза, тоді як реальний випуск (у цінах 2015 р.) збільшився лише у 1,7 раза. Індекс середнього чека зріс у 7,09 раза, а індекс фізичного трафіку скоротився до 66,5% від рівня 2015 р. Частка туризму у ВВП знизилася з близько 3,0% до 2,0%. Зростання надходжень від туристичного збору й податків значною мірою зумовлене інфляцією, детінізацією та

адміністративно-фіскальними чинниками, а не відновленням фізичного попиту. Оцінювання стану галузі лише за номінальними показниками створює надмірно оптимістичну картину.

5. Структурно-регіональна діагностика виявила глибоку трансформацію економічної географії галузі. Частка класичного формату Full-Service у ресторанному сегменті скоротилася з 52,0% до 24,0%, тоді як зросли Fast Casual, кав'ярні та Dark Kitchen. Західний макрорегіон і Київ закріпилися як провідні безпекові та економічні хаби. Виручка Заходу практично зрівнялася зі столичною (61,54 проти 63,35 млрд грн у 2025 р.). Південь і Схід зазнали скорочення мережі на 60-85%. У готельному секторі в регіоні «Решта макрорегіонів» навіть у 2025 р. має завантаження лише 0,28, а RevPAR у 2022 р. впав до 116 грн, що означає тотальну нерентабельність класичної моделі. Географічна поляризація є структурним явищем, яке ринкові механізми самі не усувають.

6. Аналіз цінової еластичності попиту виявив три режими поведінки ринку: аномальний (додатний коефіцієнт) у перехідні періоди, високоеластичний у роки гострих шоків (2020р., 2022р.) і нееластичний у 2024-2025 рр. (E_p у межах 0,16-0,21). Остання нееластичність свідчить не про відновлення довоєнної кон'юнктури, а про структурне звуження клієнтської бази до вузького лояльного й платоспроможного ядра.

7. Кадрова криза є наскрізним чинником структурних деформацій галузі. Загальна зайнятість у 2022 р. скоротилася на 41,9%, індекс дефіциту кадрів досяг піку 44,5% у 2024 р., а у 2025 р. становить 39,5%, що у 2,5 раза перевищує довоєнний рівень. Зростання номінальних заробітних плат випереджає продуктивність праці (співвідношення 1,04-1,16). Це тисне на маржинальність і підсилює цінову ескалацію. Реальна зарплата зросла лише у 2,89 раза проти 8,06 раза номінальної. Зростання продуктивності зумовлене інтенсифікацією праці, мультифункціональністю та автоматизацією, а не технологічним переоснащенням. Єдиним послідовним позитивним трендом є детінізація: частка тіньової зайнятості скоротилася з 52,0% до 26,0%.

8. Оцінювання наявних механізмів антикризового управління в готельному господарстві показало поетапну еволюцію інструментарію: від органічного зростання (2015-2019 рр.) через пандемічну оптимізацію витрат до воєнної інфраструктурної автономізації та цифровізації в умовах кадрового дефіциту. Коефіцієнт автономності та безпекової стійкості зріс з 0,05-0,10 до 0,85-0,90, що перетворило автономність з преміальної опції на обов'язковий галузевий стандарт і підвищило бар'єр входу на ринок. Структура попиту змістилася від короткострокового рекреаційного до довгострокового (ВПО, релокований бізнес, міжнародні місії). Виявлено «парадокс рентабельності Long-stay моделі»: попри нижчу виручку, операційна маржа зростає (з 32,4% до 37,2% для умовного 50-номерного готелю) завдяки скороченню змінних витрат і потреби в персоналі. Номінальне зростання RevPAR формується переважно за рахунок ADR за помірного завантаження.

9. Типологізовано регіональні антикризові моделі: релокаційно-комбіновану (Захід, найвища ефективність), модель безпекового сервісу (Київ) та консерваційно-субсидійну (решта регіонів, найнижча ефективність). Визначальним чинником успішності адаптації виявився не стільки географічний фактор, скільки проактивність управлінської стратегії. Навіть найуспішніші моделі мають латентні ризики: ринковий «перегрів» і тарифну депресію для Заходу, а також ресурсне та фінансове виснаження для Києва. Диспропорції (кадрові, технологічні, інфраструктурні) формують «порочне коло», яке самостійно не долається. Це обґрунтовує перехід від уніфікованого стимулювання до адресної підтримки депресивних і деокупованих територій: пільгового кредитування відбудови, грантів на автономізацію та цифровізацію, регіональних податкових преференцій, програм утримання й перепідготовки кадрів.

10. Розроблено антикризові моделі підприємств і діагностичний алгоритм їх вибору: реструктуризація витрат, диверсифікація доходу через крафтове виробництво та доставку, безпековий сервіс. Жодна з них не є універсальною, тому вибір має ґрунтуватися на кількісно верифікованій

діагностиці домінантної проблеми підприємства. За розрахунками, реструктуризація знижує точку беззбитковості приблизно вдвічі (K_конв = 62,5%), нові канали компенсують 55,6% втраченої виручки зали, а безпекові інвестиції дають ROI близько 31% з приростом скоригованого RevPAR до 21,8%. Для вибірки з восьми підприємств сформовано інвестиційну матрицю із сукупним CapEx 11,9 млн грн, з яких 74,4% припадає на готельний сегмент. Це підтверджує, що модель безпекового сервісу є найбільш капіталомісткою, але критично необхідною для довгострокового виживання, а моделі реструктуризації та диверсифікації забезпечують швидший ефект.

11. Економіко-математичне моделювання впливу антикризових заходів на ефективність діяльності підприємств підтвердило ієрархію їхньої результативності. Найсильніший зв'язок виявлено між оптимізацією та локалізацією витрат і операційною рентабельністю ($r = 0,913$, $R^2 = 0,833$). Кожен додатковий відсотковий пункт оптимізації дає приблизно +0,6 в. п. до маржі. Цифровізація виконує переважно підсилювальну функцію, а інвестиції в автономність є капіталомісткими, повільноокупними й проявляються у зростанні доходу на одиницю потужності. Множинна регресія має $R^2 = 0,993$. Агрегована модель $Y = 7,721 + 0,230 \cdot X$ ($r = 0,704$, $R^2 = 0,496$) дозволяє попередньо оцінювати ефект від інтенсивності фінансування заходів. Через малу вибірку ($n = 8$) результати слід інтерпретувати з обережністю.

12. Сформовано стратегічні сценарії адаптації (песимістичний, базовий, оптимістичний) із прогнозною операційною рентабельністю 11,5-13,8%, 18,5-21,0% та 24,5-26,8% відповідно. Розроблено організаційно-економічний механізм антикризового управління на основі циклу PDCA з блоками діагностики й раннього реагування, інвестиційного забезпечення, оцінки ефективності та адаптивного коригування. Для оптимістичного сценарію маржа зростає з 19,35% до 25,55%, простий термін окупності становить 9,7 місяця, дисконтований – 10,5 місяця.

13. Інвестиційна оцінка антикризових проєктів засвідчила їхню фінансову спроможність: усі вісім проєктів мають NPV > 0 та PI > 1 за ставки

дисконтування 20%. Найвищу ефективність демонструє «Пузата Хата» (PI = 17,89). Стрес-тестування виявило критичну вразливість Edem Resort Medical & SPA, де NPV за комбінованого сценарію становить – 966 429 грн. Його інвестиції в автономність виправдані не фінансовою віддачею, а збереженням безперервності діяльності. Портфельний підхід забезпечує стійкість: точка окупності портфеля настає протягом першого року, що аргументує комбіноване розподілення антикризових інвестицій на рівні мережі чи холдингу. Нефінансові ефекти (зниження плинності кадрів на 6-16 в. п., зростання NPS, приріст LTV) корелюють із фінансовими результатами (кореляція NPS і LTV r = 0,89).

14. Обґрунтовано адаптивний маркетинговий інструментарій утримання й залучення споживачів. Фінансова стійкість є необхідною, але недостатньою умовою відновлення попиту, тому потрібна синхронізована трансформація маркетингового управління. Визначено три зрушення споживчої поведінки: пріоритет цифрового сервісного ланцюга, домінування геолокаційного пошуку та інституціоналізація безпекового фактору. Діагностика виявила «цифровий розрив» між інвестиційним потенціалом і цифровою зрілістю маркетингу та три типологічні групи підприємств. Розроблено матрицю розподілу CapEx за напрямами: CRM і програми лояльності (39,8%), динамічне ціноутворення (27,9%), локальне SEO та геосервіси (15,6%), цифрова комунікація безпеки (16,7%). Прогнозовано зростання NPS з 47,8 до 59,1, зниження втрати клієнтської бази з 61,4% до 45,6% та приріст валового доходу в середньому на 6,5%. Запропоновано матрицю адаптивного реагування з граничними значеннями індикаторів і перехід від статичного бюджетування до Agile-стратегування, що формує «цифровий амортизаційний буфер» підприємства.

Узагальнення одержаних результатів дає підстави стверджувати, що мету дисертаційного дослідження досягнуто, а визначені завдання виконано. Результати дослідження можуть використовуватися для розроблення адаптивних антикризових стратегій, діагностики кризового стану підприємств індустрії гостинності, обґрунтування напрямів їх операційної та фінансової

стабілізації, вибору оптимальних управлінських конфігурацій відповідно до галузевої специфіки та ресурсних можливостей підприємства, а також підготовки обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення економічної стійкості й подальшого розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах безперервної турбулентності.

Практична значущість результатів підтверджується їх використанням у діяльності ГТДВ «Іскра», туристично-розважального комплексу Хутір «Козацька долина», Уманської міської ради, а також упровадженням результатів дослідження в освітній процес Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з емпіричною перевіркою запропонованого методичного підходу до антикризового управління на ширшій сукупності підприємств індустрії гостинності різної регіональної локалізації та спеціалізації; проведенням тривалих досліджень впливу превентивних індикаторів раннього реагування на ризики на довгострокову фінансову стійкість готельно-ресторанного бізнесу; подальшою зовнішньою валідацією моделі оцінювання кризового стану; а також дослідженням можливостей інтеграції цифрових платформ предиктивної аналітики та інструментів штучного інтелекту в контур оперативної діагностики і прийняття управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичне дослідження втрат туристичної галузі від війни в Україні: аналіт. звіт / Т. І. Ткаченко, Н. І. Ведмідь, О. В. Гладкий та ін. Київ: ДВНЗ «Національний транспортний університет», 2024. URL:https://nto.ua/assets/files/ntou-library-war-%D0%86mpact-analysis.pdf (дата звернення: 04.01.2026).

2. Асауленко Н.В. Моделі інноваційного процесу на підприємствах індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 55-1. С.71-77. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/55_1_2020.pdf (дата звернення: 19.03. 2026)

3. Асоціація готелів та курортів України: офіційний вебсайт. URL:https://uhra.com.ua (дата звернення: 02.06.2026).

4. Барвінок Н. В., Подзігун С. М. Проєктний підхід до управління маркетингом в туризмі. *Економічні горизонти*. 2023. Вип. 4 (26). С. 117-124. DOI:https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.292676

5. Барвінок Н., Нещадим Л., Литвин О., Тимчук С. Інтерактивний маркетинг в індустрії гостинності: цифрові інструменти для просування у мультикультурному середовищі. *Економічні горизонти*. 2025. (1(30). С. 22-32. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.320681

6. Білецька І. М. Антикризовий менеджмент в туризмі. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4898 (дата звернення: 20.06.2026).

7. Білецька І. М. Антикризовий менеджмент підприємств туристичної індустрії: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 287 с.

8. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. 2-е видання, перероб. і доп. Київ: Ельга, Ніка-Центр. 2004. 656 с.

9. Барна М. Ю., Мельник І. М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66

10. Бугай В. З., Бурка М. Г. Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4. С. 30-36. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_4_6.12. (дата звернення 15.06.2026)

11. Бугай В. З., Оніпко А. Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 101-111.

12. Будзінський В. Антикризове управління в готельному бізнесі: стратегії виживання в умовах кризи. *Наука. Освіта. Молодь*: збірник матеріалів XVIII Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців (Умань, 15 квітня 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С. 34-36 URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51783/1/I_Nokhrina_NOM_FPSRSO.pdf

13. Будзінський В. Маркетингові антикризові стратегії для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. *Економічні горизонти*. 2026. Вип. (1(34). С. 44-57. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/351984

14. Будзінський В. Механізми підвищення ефективності управління в готельно-ресторанному господарстві. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : зб. матеріалів XII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 12 листоп. 2025р.). Умань: Візаві, 2025. С.268-270

15. Будзінський В. Особливості антикризового управління в сучасних умовах господарювання. *Наука. Освіта. Молодь:* зб. матеріалів XVI Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців, м. Умань, 30 квітня 2024 р. Умань : Візаві, 2024. С. 45-48

16. Будзінський В. Раціональна організація праці персоналу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічні горизонти*. 2025. Вип.2(31). С.110-117. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330806

17. Будзінський В. Реструктуризація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в умовах кризи. *Актуальні питання розвитку економіки:*

світові та національні аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 21 травня 2026 р.), Візаві, 2026. С.112-115

18. Будзінський В. Сучасні аспекти антикризового управління готельним підприємством. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти:* матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф., м. Умань, 21 травня 2024 р. Умань: Візаві, 2024. С. 224-226 URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/zbirnyk_konf_2024.pdf

19. Будзінський В. Сучасні концепції антикризового управління в індустрії гостинності: теоретико-методологічні засади. *Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії:* збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 27 травня 2026 р.), Умань: УНУ, 2026. С.181-182

20. Будзінський В. Цифрові технології та їх роль в антикризовому управлінні підприємствами індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. (3(32). С. 4-11. DOI:https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.333349

21. Будзінський В. Цифрові технології як інструмент антикризового управління в індустрії гостинності. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти:* матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 21 травня 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С.282-284 URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk_konf_2025.pdf

22. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ: ЦУЛ, 2014. 504 с.

23. Велещук С. С. Антикризовий менеджмент як концепція сталого організаційного розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. № 4. С. 112-118.

24. Вербівська Л. В., Кушнір І. В., Романюк А. С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. №12 (1). С. 250-255.

25. Веселовська Т. Є. Вплив війни на ціноутворення та поведінку споживачів у готельно-ресторанному секторі України. *Academic Visions*. 2024. Вип. 32. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12071138

26. Гузар У. Антикризове управління в індустрії гостинності: теоретичні засади та практичні виклики сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. (78). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6413 (дата звернення: 10.08.2026).

27. Головне управління статистики у Черкаській області: офіційний вебсайт. Черкаси. URL:http://www.ck.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 02.06.2026).

28. Державна податкова служба України: офіційний вебпортал. Київ. URL:https://tax.gov.ua (дата звернення: 12. 05.2026).

29. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. Київ. URL:http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 02.05.2026).

30. Державне агентство розвитку туризму України: офіційний вебсайт. Київ. URL:https://www.tourism.gov.ua (дата звернення: 15.06.2026).

31. Дія.Бізнес – портал з розвитку підприємництва: державний вебпортал. Київ. URL:https://business.diia.gov.ua (дата звернення: 12.06.2026).

32. Екологічні наслідки війни проти України. Попередній річний огляд (лютий 2022 - лютий 2023): результати та рекомендації. URL:https://ceobs.org/wp-content/uploads/2024/09/OSCE-Ukraine-cons_UKR.pdf (дата звернення: 04.01.2026).

33. Єдиний державний вебпортал відкритих даних: портал. Київ. URL:https://data.gov.ua (дата звернення: 05. 05.2026).

34. Захарова Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 14. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/issue/view/13 (дата звернення: 19.03. 2026)

35. Карпенко Ю. В., Логвин М. М., Тараненко О. О., Логвин Д. М., Луценко О. І. Стан розвитку туризму в умовах воєнного стану та повоєнного

відновлення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2023. № 2 (108). С. 59-68. DOI:https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-8

36. Карпунь І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: монографія. Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2014. 440 с.

37. Катамадзе Г. Антикризовий менеджмент як інструмент фінансово-економічної стабілізації підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 1. С. 34-41.

38. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. (78). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6505 (дата звернення: 14.08.2026).

39. Кіш Г. В. Антикризовий потенціал туристичної індустрії України. *Карпатський край*. 2021. № 1. С. 77-85.

40. Кобернік Я. С. Забезпечення стабільного функціонування туристичного підприємства в умовах кризи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 4. С. 19-25.

41. Кобченко А. А., Ваніна С. О. Антикризовий менеджмент туристичних підприємств: регуляторний аспект. *Бізнес Інформ*. 2016. № 5. С. 234-240.

42. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг VS. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2023. Том 6. № 2. С. 171-182. URL: http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/285197 (дата звернення: 16.08.2026).

43. Король О. Чинник загроз і ризиків у міжнародному туризмі та його вплив на в'їзні туристичні потоки. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія:*

Географія. 2025. Вип. 58 (1). С. 111-123. DOI: https://doi.org/10.25128/2519-4577.25.1.11

44. Костецька Л. А. Антикризовий менеджмент у сфері послуг: теоретичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. С. 201-207.

45. Костецька Л. А. Механізми антикризового управління підприємствами сфери послуг. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 158. С. 88-92.

46. Костинець В. В. Антикризовий менеджмент туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 178-185.

47. Кравчук Л. В., Воєнна К. О. Антикризове управління підприємством: превентивний підхід. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 46. С. 87-93.

48. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навч. посібник. Київ : Знання, 2011. 359 с.

49. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Ноджак Л. С. Регулювання в системі процесно-структурованого менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. № 720. С. 3-9. URL: http://vlp.com.ua/node/87996. (дата звернення: 10.06.2026)

50. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 175-183.

51. Кухта І. Економічні кризи: сутність та класифікація. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 45-51.

52. Литвин О., Кирилюк І., Подзігун С. Проєктний менеджмент у системі стратегічних орієнтирів повоєнного відновлення туристичних дестинацій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2026. № 28. С. 323-330. DOI:https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.37

53. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

54. Любенко Н. М., Герасименко Є.С. Удосконалення механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2014. № 6. С. 128-132.

55. Мазаракі А. А., Ткаченко Т. І. та ін. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади. Київ: КНТЕУ, 2018. 416 с.

56. Мазур В. С. Сучасні тенденції розвитку туристичної індустрії: міжнародний та український досвід. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 34-41. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.4

57. Малаєва Т. Визначення життєвого циклу підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2002. № 3-4. С. 79-89.

58. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ: ЦУЛ, 2017. 472 с.

59. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 424 с.

60. Малюга Л.М., Тимчук С.В., Нещадим Л.М. Сервісна діяльність в умовах економічних криз: роль антисипативного управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2024. Вип. 7 (87). URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/7/10138 (дата звернення: 10.05.2026)

61. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління підприємствами туристичної сфери. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 2. С. 145-150.

62. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління підприємствами туристичної галузі України: монографія. Полтава: Видавництво ФОП Гаража М. М., 2016. 151 с.

63. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління туристичними організаціями та підприємствами як засіб формування їх конкурентних переваг. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 205-210.

64. Маслак О. О., Гром'як О. Б. Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2013. № 1-2. С. 68-75.

65. Матвієнко А. Сучасні стратегії відновлення та розвитку туристично-рекреаційних комплексів України в умовах повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-144

66. Матвійчук Л., Дащук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28

67. Моргулець О. Б., Нишенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 8. С. 88-96. URL: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12 (дата звернення: 19.04.2025)

68. Маховка В. М. Механізм антикризового управління підприємствами туристичної галузі: дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Полтава, 2015. 215 с.

69. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 4. Т. II. С. 105–110. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_105_110.pdf (дата звернення: 10.06.2026)

70. Мельниченко С. Г., Богадорова Л. М. Географія просторово-часових особливостей колективних засобів розміщування готельного господарства України. *Людина та довкілля. Проблеми неоекології*. 2021. Вип. 36. С. 34-42. DOI:https://doi.org/10.26565/1992-4224-2021-36-03

71. Мельниченко С. Г., Богадорова Л. М., Охременко І. В. Динаміка викидів забруднюючих речовин від стаціонарних та пересувних джерел в Україні. *Людина та довкілля. Проблеми неоекології*. 2023. Вип. 40. С. 42-52. DOI:https://doi.org/10.26565/1992-4224-2023-40-04

72. Мельниченко С. Г., Богадорова Л. М., Охременко І. В. Статистичний аналіз динаміки показників туристичної діяльності в Херсонській області. *Актуальні питання сталого розвитку*. 2024. Вип. 1 (2). С. 50-56. DOI:https://doi.org/10.60022/2(2)-7SD

73. Миронов Ю. Б. Шляхи повоєнного відновлення туристичної індустрії в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 71. С. 64-68. DOI:https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-09

74. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: офіційний вебпортал. Київ. URL:https://me.gov.ua (дата звернення: 02.05.2026).

75. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи повоєнного відновлення туристичного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31

76. Національний банк України: офіційний вебсайт. Київ. URL:https://bank.gov.ua (дата звернення: 12.09.2026).

77. Нікітенко К.С. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. *Економічний простір.* 2025. №202. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/202-196-201-nikitenko.pdf (дата звернення: 19.12. 2025)

78. Нездоймінов О. О. Антикризове управління в системі забезпечення стійкого розвитку підприємств туристичної індустрії. Одеса: Астропринт, 2015. 232 с.

79. Нещадим Л. М. Маркетингові аспекти управління туристичним підприємством: екотренди та діджиталізація. *Економічні горизонти*. 2024. (1(27). С. 100-108. URL:http://eh.udpu.edu.ua/article/view/298820/291559 (дата звернення: 12.01.2026)

80. Нещадим Л. М., Тимчук С. В., Кирилюк І. М. Економіко-математичне моделювання впливу чинників на розвиток підприємств індустрії гостинності в України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1374 (дата звернення: 10.02.2026)

81. Нестеренко В., Коваль І., Драник О. Кадрове забезпечення системи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку*

підприємництва. 2025. Вип. 34. URL: https://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/335799 (дата звернення: 11.08.2026).

82. Нещадим Л., Кирилюк І., Тимчук С. Впровадження екоорієнтованих маркетингових інновацій для підвищення конкурентоспроможності в індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2026. 1(34). С. 58-65 URL:http://eh.udpu.edu.ua/article/view/352038 (дата звернення: 03.02.2026)

83. Озимок І., Горошко А., Нарчинська Т. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання. Київ: Українська асоціація оцінювання, 2014. 32 с.

84. Паньків Н., Бик В. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-23.pdf (дата звернення: 10.03.2025)

85. П'ятницька Г. Т**.** Стратегічне управління підприємством в умовах глобалізації: теоретико-методологічний аспект. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 12–18. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/5.pdf (дата звернення: 22.03. 2026)

86. Перегуда Ю. А. Антикризове управління в туристичній галузі в умовах COVID-19. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 3. С. 55-63.

87. Перегуда Ю. В. Антикризовий менеджмент туристичного підприємства в умовах глобальної нестабільності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 3. С. 55-63.

88. Поворознюк І. Маркетингові стратегії просування готельно-ресторанних підприємств у цифрову епоху. *Економічні горизонти*. 2026. Вип. (1(34). С.77-86. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.352067 URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/352067 (дата звернення: 11.01.2026)

89. Поворознюк І. М, Будзінський В. І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз.

Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932 (дата звернення: 11.07.2026)

90. Поворознюк І., Нещадим Л., Барвінок Н. Інноваційні моделі управління підприємствами індустрії гостинності в умовах глобалізації. *Економічні горизонти.* 2026. 2 (35), С. 108-117. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(35).2026.360845

91. Поворознюк І. Стратегії адаптації готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. (2(31). С. 55–63. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/327448 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327448 (дата звернення: 10.02.2026)

92. Поворознюк І. Управління якістю сервісу в закладах харчування: сучасні тренди та виклики. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. (3(32). С. 108–115. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/335000 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.335000 (дата звернення: 13.02.2026)

93. Подзігун С. М. Стратегії кризових комунікацій під час війни. *Економічні горизонти.* 2024. № 2-3 (28). С. 139-148. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305969

94. Роглєв Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 322 с.

95. Роїк О. Р. Напрями сталого розвитку туризму в Україні в умовах повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2023. Вип. 184. С. 58-61. DOI:https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9

96. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у період воєнного стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 46. С. 11-15. DOI:https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2

97. Російсько-українська війна: вплив на довкілля. Щорічний огляд. 2024. URL:https://www.openforest.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/2-e-

vydannia-ukr-rosijsko-ukrainska-vijna-vplyv-na-dovkillia.pdf (дата звернення: 04.01.2026).

98. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

99. Скібіцька Л. І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

100. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

101. Спрягайло О. В., Безсмертна О. О., Гаврилюк М. Н., Ілюха О. В., Осипенко В. В., Спрягайло О. А., Шевчик В. Л. Перші кроки до оцінки впливу військових дій на заповідні території та їх біорізноманіття. *Екологічні науки*. 2023. № 6 (51). С. 142-147. DOI: https://doi.org/10.32846/2306-9716/2023.eco.6-51.23

102. Смєсова В.Л., Безугла Л.С., Захарова С.Г. Інноваційні моделі розвитку готельно-ресторанних і туристичних підприємств. *Development Service Industry Management.* 2024. №. 4. С. 35-42. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(6)

103. Терещенко О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

104. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.

105. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2006. 537 с.

106. Ткаченко Т. І., Бовш Л. Д., Охріменко А. Г. Антикризове управління суб'єктами гостинності в умовах воєнного стану та системних викликів. *Scientia Fructuosa. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2025. № 4. С.83-96.

107. Ткаченко Т., Хлопяк С., Сопун Б. Штучний інтелект у системі цифрових інструментів управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. Вип. (4 (44). С. 145–159. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/349964 (дата звернення: 24.03. 2026)

108. Тарасова К. О., Сало Я. В., Новак Г. С. Антикризове управління в індустрії гостинності: теоретичні засади та практичні виклики сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-84.

109. Транченко Л. В., Транченко О. М., Лопатюк Р. І. Системи мотивації та матеріального стимулювання в індустрії гостинності із застосуванням цифрових технологій. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць*. 2025. Вип. 45. С. 86-99.URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1998 (дата звернення: 23.12.2025)

110. Томашевська О. А., Барабаш Л. В. Організація та механізми антикризового обслуговування у закладах гостинності в сучасних економічних умовах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104, ч. 2. С. 185-194.

111. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризової політики у сфері туризму та гостинності. *Стратегічний менеджмент та антикризове управління в умовах викликів сьогодення*. 2024. С. 118-124.

112. Тягунова Н. М. Інноваційні методи забезпечення захисту прав споживачів в індустрії гостинності. *Трансформаційна економіка.* 2025. Вип. 4 (09). С. 78-82. URL: https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/141 (дата звернення: 20.04.2025)

113. Терещук Н. В. Інноваційні технології в індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 69. С. 155–162. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/30.pdf (дата звернення: 18.06. 2025)

114. Ткаченко Т. І. Економіка готельного господарства : навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 228 с.

115. Токмакова І. В., Войтов І. М., Стратієнко Т. І., Давидова К. О. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. Вип. 78-79. С. 167-178. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282628

116. Удовенко І. О., Мамчур В. В., Сержантова Ю. Ю. Об'єкти природно-заповідного фонду: аналіз наслідків українсько-російської війни. *Український журнал природничих наук*. 2023. Вип. 5. С. 126-139. DOI: https://doi.org/10.32782/naturaljournal.5.2023.14

117. Українська ресторанна асоціація: офіційний вебсайт. URL: https://ura.org.ua (дата звернення: 05.06.2026).

118. Хацер М. В. Фінансові кризи на підприємстві: сутність та характеристика. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1. С. 143-148.

119. Хіа Ж. Стадійна модель антикризового управління в туризмі. *Азіатсько-Тихоокеанський журнал туризму*. 2012. № 17. С. 44-58.

120. Холодок В. Д. Управління туризмом на регіональному рівні в умовах воєнного стану та майбутні стратегії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 206-214. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.27

121. Центр економічної стратегії: аналітичний центр. Київ. URL: https://ces.org.ua (дата звернення: 30.05.2026).

122. Чаркіна Т. Ю. Антикризова діяльність підприємств туристичної індустрії в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».* 2022. № 1. С. 143-150.

123. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства в умовах кризових змін економіки. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 112-117.

124. Шульга О. А. Система антикризового управління персоналом у контексті забезпечення безперервності бізнес-процесів. *Причорноморські економічні студії.* 2025. Вип. (96). С. 261-266. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/56440/ (дата звернення: 12.08.2026).

125. Щербакова Н. О. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу України в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія: Історія, економіка, філософія*. 2024. Вип. 29. С. 109-120. DOI:https://doi.org/10.32589/2412-9321.29.2024.301803

126. Якименко-Терещенко Н., Куниця К. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. Вип. (6). С. 120–126. URL: https://es.khpi.edu.ua/article/view/310228 (дата звернення: 25.08.2026).

127. Abbasian S., Lundberg C. An assessment of crisis management techniques in hotels as response to economic impact. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2022. Vol. 6, No. 3. P. 1120-1138. DOI:https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2021-0322

128. Al-Ababneh M. M. Crisis management strategies in the hotel industry. *Journal of Tourism & Hospitality*. 2020. Vol. 9, No. 1. P. 1-8. DOI:https://doi.org/10.35248/2167-0269.20.9.424

129. Al-Omoush K. S., Orero-Blat M., Ribeiro-Soriano D. Social CRM capabilities and business resilience in the hospitality sector during crises. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94. DOI:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102829

130. Aliperti G., Sandholz S., Hagenlocher M. et al. Tourism, crisis, disaster: An interdisciplinary approach. *Annals of Tourism Research*. 2019. Vol. 79. DOI:https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102808

131. Arlou S. Crisis management in hospitality: human resource adaptation approach. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 41. P. 78-89.

132. Assaf A. G., Scuderi R. COVID-19 and the recovery of the tourism industry. *Tourism Management*. 2020. Vol. 81. DOI:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104169

133. Avraham E., Ketter E. Media strategies for marketing places in crises: improving the image of cities, countries, and tourist destinations. *Oxford: Butterworth Heinemann*, 2008. 248 p.

134. Barton L. Crisis in Organizations II: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. *College Division South-Western*. 2001. P.230-255

135. Barvinok N., Kyryliuk I., Krasnomovets V., Lytvyn O., Povorozniuk I., Podzihun S., Neshchadym L. Adaptive marketing strategies for managing tourism enterprises within tourism clusters. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2026. Vol. 48. №1. P. 34-43. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2026.04

136. Bashynska I. Improving the tariff policy of urban passenger transport based on international experience. *TEM Journal*. 2020. № 9 (4). P. 1588-1596.

137. Bashynska I. Models of integrated marketing communications forming for innovatively active machine engineering enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2012. Is. 11/12. P. 52-54.

138. Becken S., Hughey K. F., Saathof B. Managing tourism in times of crisis: Structures, procedures and indicators. *Journal of Travel Research*. 2015. 54 (4). P. 415-429.

139. Bhaskara G. I., Filimonau V. The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 46. P. 364-375. DOI:https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.011

140. Blahopoluchna A., Kyryliuk I., Neshchadym L., Lytvyn O. Franchising in the restaurant industry. *Sciences of Europe*. № 87. vol 1. 2022. P.20-23 https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2022/02/Sciences-of-Europe-No-87-2022-Vol.-1.pdf (дата звернення: 09.07.2026)

141. Blahopoluchna A., Povorozniuk I., Neshchadym L., Liakhovska N. Technology of resource-saving processing of wine production waste in restaurant establishments. *Sciences of Europe*. Praha, Czech Republic. № 136 (2024). Vol. 1. P.36-40 https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2024/03/Sciences-of-Europe-No-136-2024.pdf (дата звернення: 09.07.2026)

142. Breier M., Kallmuenzer A., Clauss T. et al. Business model innovation in the hospitality industry during crisis. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 92. DOI:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102720

143. Chen H., Ranasinghe R., Zhao L. Adaptive marketing strategies and consumer retention in the hospitality sector under ongoing crises. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2025. Vol. 82. DOI:https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104005

144. Chira J. M. Tourism crisis management as an adaptive procedure: social justice dimension. *Tourism Management Perspectives*. 2021. Vol. 38. P. 100-112.

145. Chowdhury M. T., Sarkar A., Paul S. K. et al. A case study on supply chain resilience in the hospitality sector during a crisis. *International Journal of Logistics Management*. 2023. Vol. 34, No. 2. P. 412-435. DOI:https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2022-0078

146. Clarity Project – база даних та система аналізу відкритих даних: вебсайт. URL:https://clarity-project.info (дата звернення: 02.08.2026).

147. Cleveland D. Hospitality Industry Resilience in the Post-COVID-19 Era: Strategic Frameworks. *International Journal of Hospitality Management*, 2021. №94. P.102-115.

148. Deb S. K., Ahmed S. Managing post COVID-19 crisis in the tourism and hospitality sector through sustainable recovery strategies. *GeoJournal of Tourism and*

Geosites. 2022. Vol. 43, №. 3. P. 993-1004. DOI:https://doi.org/10.30892/gtg.43319-913

149. Palupi E., Usman F., Prayitno G., Biloshkurskyi M., Neshchadym L. Enhancing Operational and Service Performance in Revitalized Markets: *A Case Study of Pasar Pon Kabupaten Trenggalek. Journal of Regional and Rural Studies.* 2025. № 3/1. P. 11-27. URL: https://rrs.ub.ac.id/index.php/rrs/article/view/46 (accessed 28 September 2025)

150. Eurostat – Statistical Office of the European Union: database. Luxembourg. URL:https://ec.europa.eu/eurostat (accessed 18 September 2025)

151. Farynuvych I., Danylkiv K., Lapishko M., Havran V., Zhyhalo I. Factoring management on the basis of formation of optimizing factoring portfolio of trade enterprises. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 4. № 35. С. 69-78.

152. Faulkner B. Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management.* 2001. Vol. 22, № 2. P. 135-147. DOI:10.1016/S0261-5177(00)00048-0

153. Frei D. International Crises and Crisis Management: an East-West Symposium / ed. by D.Frei. London: Saxon House; New York: Praeger, 1978. 154 p.

154. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York: American Management Association, 1986. 245 p.

155. Gaydarenko V. A., Arutyunian V. S., Belogash M. A., Rabotnikova N.A., Kozlova N. A. Crisis situation of enterprises: advanced technology, risk, and innovation. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems.* 2020. № 12 (4). P. 1095-1100.

156. Getz D. Event Management and Event Tourism (2nd ed.). *Cognizant Communication Corporation*. 2007. P. 200-229

157. Giousmpasoglou C., Marinakou E., Cooper J. Economic crisis and crisis management in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 33. №5. P. 1601-1624. DOI:https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0720

158. Gkeredakis E., Lifshitz-Assaf H., Barrett M. Liminal innovation in practice: understanding the reconfiguration of digital work in crisis. *Organization Studies*. 2021. Vol. 42, №. 3. P. 481-507. DOI:https://doi.org/10.1177/0170840620972045.

159. Gkeredakis M., Lifshitz-Assaf H., Barrett M. Crisis as opportunity, disruption and exposure: exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*. 2021. Vol. 31. № 1. DOI:10.1016/j.infoandorg.2021.100344

160. Glaesser D. Crisis management in the tourism industry. 2nd ed. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. 318 p.

161. González-Torres T., Rodríguez-Sánchez J.-L., Pelechano-Barahona E. Managing relationships in the tourism supply chain to overcome epidemic outbreaks: the case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 92. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102733.

162. Gössling S., Scott D., Hall C. M. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. Vol. 28. №. 11. P. 1777-1798. DOI:https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

163. Goutte S., El-Atiek S. Crisis management of tourism and hospitality industry: Resilience, recovery, and sustainability. Singapore: *World Scientific Publishing*, 2024. 380 p. DOI:https://doi.org/10.1142/14648

164. Hao F., Xiao Q., Chon K. COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 90. DOI:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636

165. Kyryliuk I., Krasnomovets V., Sushchenko O., Lytvyn O., Chvertko L., Neshchadym L. Strategies for the Development of Responsible Tourism to Support a Sustainable Tourism Ecosystem. *Data-Centric Business and Applications*. 2026. № 1. P. 167-186. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_8

166. Povorozniuk I., Dzhoha O., Neshchadym L., Kyryliuk I., Tymchuk S., Blahopoluchna A.. The Influence of Globalization Processes on the Development of

the Restaurant Business of Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* № 45. Vyp. 2. 2023. P. 183-192. https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/4786/2766

167. Jiang Y., Ritchie B. W. Disaster collaboration in tourism and hospitality: A resilience framework. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. Vol. 28, №10. P. 1541-1560. DOI:https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1748704

168. Karyy O. I., Panas Y. V. Preconditions for volunteers participation in social and economic development of communities. *Marketing and management of innovations.* 2016. № 2. P. 156-169.

169. Kaushal L., Srivastava S. Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from Rwanda and India. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 92. DOI:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707

170. Ketter E. Bouncing back or bouncing forward? Tourism destinations' crisis resilience and crisis management tactics. *European Journal of Tourism Research*. 2022. Vol. 31. DOI: 10.54055/ejtr.v31i.2748.

171. Ketter E. Proactive crisis management in tourism: strategic orientation in times of instability. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2022. Vol. 23. P. 100-115.

172. Kim S. S., Jiang Y., Kim M. Crisis management and recovery strategies for the hotel industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2021. Vol. 38. №. 4. P. 320-336. DOI:https://doi.org/10.1080/10548408.2021.1921096

173. Kılıç G., Şengel Ü., Çevik S. Crisis management in restaurants: Evaluative framework for post-crisis operations. *Journal of Culinary Science & Technology*. 2023. Vol. 21, №4. P. 589-608. DOI:https://doi.org/10.1080/15428052.2021.1983002

174. Kozhukhivska R., Sakovska O., Podzihun S., Lopatiuk R.,Valinkevych N. Development of Entrepreneurship in the Tourism and Recreation Sphere: Marketing Research. Studies in Systems, *Decision and Control*. 2024. Vol. 487. P. 379 - 389. DOI : https://doi.org/10.1007/978-3-031-35828-9_33

175. KSE Institute (Інститут Київської школи економіки): аналітичний портал. Київ. URL:https://kse.ua/ua/kse-institute (дата звернення: 02.05.2026).

176. Kukanja M., Planinc T. Financial distress prediction models for the hospitality industry: A comparative study. *Tourism Economics*. 2023. Vol. 29. №. 5. P. 1340-1358. DOI:https://doi.org/10.1177/13548166221102910

176. Kukanja M., Planinc T., Sikošek M. Crisis management practices in the food-service sector: Analysis of small independent restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 103. DOI:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103212

177. Kyryliuk I., Povorozniuk I., Neshchadym L., Blahopoluchna A., Lytvyn O. Development of turkey's tourist industry in the convention of the COVID-19 pandemic: challenges and opportunities. *Sciences of Europe*. Praha, Czech Republic. № 88 (2022). Vol. 2. P.13-16 URL: https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2022/03/Sciences-of-Europe-No-88-2022-Vol.-2.pdf (accessed 12 April 2025)

178. Lai J. H., Wong A. K. Crisis management in hotel industry: A systemic response to crisis events. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. DOI:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102528

179. Lutsenko A., Vykluk M., Skoryk M., Hromova T. Fiscal regulation concept formation of the Ukraine's economy development. *Estudios de economia aplicada*. 2020. № 38 (1). URL: http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/3997(accessed 19 April 2025)

180. Lytvyn, O., Sushchenko, O., Kyryliuk, I., Chvertko, L., Neshchadym, L., Povorozniuk, I., Tymchuk, S. Mechanisms for developing tourism clusters to enhance the competitiveness of ukraine’s tourism industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. 47 (1). P.153-161. DOI:https://doi.org/10.15544/mts.2025.12

181. Lyu J., Zhang J., Yang Y. Hotel crisis management: The role of digital transformation and dynamic capabilities. *Tourism Management Perspectives*. 2024. Vol. 49. DOI:https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101180

182. Manhas P. S., Sharma P. Revitalizing hospitality businesses post-crisis: Strategic frameworks for sustainable growth. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2024. Vol. 48. № 3. P. 445-468. DOI:https://doi.org/10.1177/10963480231201122

183. Mansfeld Y., Pizam A. (eds.). Tourism, security and safety: from theory to practice. *Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann*, 2006. 361 p.

184. Mitroff I. I., Ananos G. Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management. New York: AMACOM, 2001. 172 p.

185. Manhas P. S., Sharma P. Building resilience and crisis recovery models in hospitality and tourism: strategic approaches for sustainable management. *Tourism Management Perspectives*. 2022. Vol. 41. Art. 100932. DOI:https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100932.

186. Neshchadym L., Povorozniuk I., Tymchuk S., Dzhoha O. Digitalization as a prerequisite for the formation of hospitality industry enterprises. *Sciences of Europe.* Praha, Czech Republic. № 128 (2023). Vol. 1. P.16-20 URL: https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2023/11/Sciences-of-Europe-No-128-2023.pdf (accessed 01 April 2026)

187. Neshchadym L., Slatvinskyi M.. Risk management at the enterprises of the hospitality industry. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуску 74. С. 168-171 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/74_2023/32.pdf (accessed 24 April 2026)

188. Nurmaganbetova M. T., Tarakbayeva R. E., Nakisheva M. K. Developing the algorithm of crisis management in the system of crisis administration at the enterprise. *Espacios.* 2017. № 38 (62). URL: http://www.revistaespacios.com/al17v38n62/17v38n62p03.pdf (accessed 09 April 2026)

189. OECD Tourism Statistics: portal. Paris: OECD Publishing. URL:https://www.oecd.org/tourism (accessed 01 August 2026)

190. Opendatabot – сервіс моніторингу реєстраційних даних: портал відкритих даних. URL:https://opendatabot.ua (accessed 15 August 2026)

191. Pappas N., Glyptou K. Accommodation decision-making during crisis: A complexity theory approach. *Tourism Management*. 2021. Vol. 84. DOI:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104262

192. Pata J. та ін. Review of crisis management frameworks in tourism and hospitality: a meta-analysis approach. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 15. DOI: 10.3390/su151512047.

193. Pizam A., Tarlow P. E., Bloom J. Making tourists feel safe: whose responsibility is it? *Journal of Travel Research*. 1997. Vol. 36, № 1. P. 23-28. DOI: 10.1177/004728759703600104.

194. Poster POS – дослідження та аналітика ресторанного ринку України: аналітичний блог. URL:https://joinposter.com/ua (дата звернення: 02.06.2026).

195. Povorozniuk I., Kyryliuk I., Neshchadym L., Lytvyn O., Blahopoluchna A. Formation of theoretical and Methodological foundations for the Development of service industry in the Hospitality industry. *Sciences of Europe*. Praha, Czech Republic. № 93 (2022). Vol. 1. p.25-29 https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2022/05/Sciences-of-Europe-No-93-2022.pdf (accessed 01 August 2026)

196. Pro-Consulting – маркетингові та аналітичні дослідження ринку: офіційний вебсайт. URL:https://pro-consulting.ua (дата звернення: 21.06.2026).

197. Prokopenko O. V. Consumer choice types in marketing of ecological inovations. *Actual Problems of Economics*. 2011. № 16 (2). P. 109-116.

198. Prokopenko O., Kornatowski R. Features of modern strategic market-oriented activity of enterprises. *Marketing and Management of Innovation*. 2018. Vol. XIV (I). P. 165-173.

199. Ritchie B. W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*. 2004. Vol. 25. № 6. P. 669-683. DOI: 10.1016/j.tourman.2003.09.004

200. Ritchie B. W., Jiang Y. A review of crisis and disaster management research in tourism and hospitality: Theoretical approaches and themes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019. Vol. 31. №. 8. P. 3126-3145. DOI:https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0218

201. Ritchie B. W., Jiang Y. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annalis of Tourism Research*. 2019. Vol. 79. DOI: 10.1016/j.annals.2019.102812.

202. Sakovska O., Kozhukhivska R., Kustrich L., Gomeniuk M., Podzihun S. Improvement of the Marketing Management System of Tourism and Hospitality Industry Enterprises on the Basis of Innovations. *Lecture notes in Networks and Systems*. 2023. Vol. 485. P. 881-895. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-08093-7_58 (accessed 17 August 2026)

203. Santana G. Crisis management and tourism: beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2004. Vol. 15. № 4. P. 299-321. DOI: 10.1300/J073v15n04_05.

204. Shacón-Labella J., Muñoz-Martín J., Rodríguez-López N. Crisis as a potential opportunity for improvement in tourism. *Journal of Tourism and Heritage Research*. 2021. Vol. 4, № 1. P. 120-138.

205. Shin H., Kang J. Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 95. DOI:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102898

206. Sigala M. Tourism review in the time of COVID-19: Crisis management strategies and research agenda. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 83. DOI:https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102980

207. Sobaih A. E. E., Elshaer I., Hasanein A. M. et al. Responses to COVID-19 in the restaurant industry: The role of business resilience. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. №. 13. DOI:https://doi.org/10.3390/su13137084

208. Sönmez S. F. Tourism, terrorism, and political instability. *Annalis of tourism research.* 1998. Vol. 25. № 2. P. 416-456. DOI: 10.1016/S0160-7383(97)00093-5.

209. Sönmez S. F., Apostolopoulos Y., Tarlow P. Tourism in crisis: managing the effects of terrorism. Journal of Travel Research. 1999. Vol. 38. № 1. P. 13-18. DOI: 10.1177/004728759903800104.

210. Sönmez S. F., Backman S. J., Allen L. R. Managing tourism crises: a guidebook. Clemson. *Clemson University*, Department of Parks, Recreation and Tourism Management, 1994. 215 p.

211. Sönmez S. F., Graefe A. R. Influence of terrorism risk on foreign tourism decisions. *Annals of Tourism Research*. 1998. Vol. 25, № 1. P. 112-144. DOI: 10.1016/S0160-7383(97)00072-8.

212. Sorochak O., Kvak S., Gvozd M. The model for selection of innovation and investment strategy of machine-building enterprises: practical aspect. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. № 2. P. 68-84.

213. Speranza R., Baccarani C. Organizational agility and crisis management in European hospitality SMEs. *Measuring Business Excellence*. 2023. Vol. 27. №. 1. P. 88-105. DOI:https://doi.org/10.1108/MBE-04-2022-0051

214. Spikman M. Unpredictability and crisis readiness in the hospitality sector. *Tourism Economics.* 2014. Vol. 20. № 3. P. 567-582.

215. Stafford G., Yu L., & Armoo A. K. Crisis management and recovery how Washington, DC, hotels responded to 9/11. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002. №43(5). P.27-40.

216. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York : McGraw-Hill, 1980. 287 p.

217. Saaty T. L., Kearns K. P. Analytical Planning: The Organization of Systems. Oxford : Pergamon Press, 1985. 208 p.

218. STATISTA - Global Data & Business Intelligence: database. Hamburg. URL:https://www.statista.com (accessed 12 August 2026)

219. STR - Global Hotel Analytics: database. URL:https://str.com (accessed 01 July 2026)

220. Tymchuk S., Neshchadym L. Financial mechanisms of regulation of the development of tourism industry in Ukraine. *Journal of Management and Business: Research and Practice. 2018.* №2. Volume 10. P. 28-43.

221. Sylkin O., Shtangret A., Ogirko O., Melnikov A. Assessing the financial security of the engineering enterprises as preconditions of application of anti-crisis management: practical aspect. *Business and Economic Horizons*. 2018. № 14 (4). P. 926-940.

222. Tiwari R. Crisis management in hospitality. *International Journal of Advanced Research*. 2024. Vol. 12. №. 05. P. 850-862. DOI:https://doi.org/10.21474/IJAR01/18793

223. UN Tourism (World Tourism Organization): official website. Madrid. URL:https://www.unwto.org (accessed 12 August 2026)

224. Van Hoang T. H., Gurău C., Lahiani A., Seran T.-L. Do crises impact capital structure? A study of French micro-enterprises. *Small Business Economics.* 2018. № 50 (1). P. 181-199.

225. Vargas-Sánchez A. Tourism recovery strategy: Crisis management and resilience in hospitality. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 2018. Vol. 6, №. 2. P. 179-196.

226. Vkursi – аналітичний сервіс перевірки контрагентів: вебпортал. URL: https://vkursi.pro (accessed 10 August 2026)

227. Vykliuk M., Mikhailishin R., Kundytskyj O., Senyshyn O., Prokopenko N., Olikhovskyi V. Conceptual basis of the state's tax security model. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. № 3. P. 303-315.

228. Wang J., Ritchie B. W. Understanding the factors influencing crisis management in tourism and hospitality firms. *Journal of Travel Research*. 2022. Vol. 61, № 1. P. 161-178. DOI:https://doi.org/10.1177/0047287520982366

229. World Bank Open Data: database. Washington, D.C.: The World Bank Group. URL:https://data.worldbank.org (date of access: 16.09.2026).

230. World Travel & Tourism Council: official website. London. URL:https://wttc.org (accessed 10 July 2026)

231. YouControl – сервіс аналізу ринків та компаній: аналітичний портал. URL:https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 12. 05.2026).

232. Zenker S., Kock F. The coronavirus crisis – a critical reflection on the hospitality and tourism research. *Tourism Management*. 2020. Vol. 81. DOI:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164

ДОДАТКИ

Додаток А

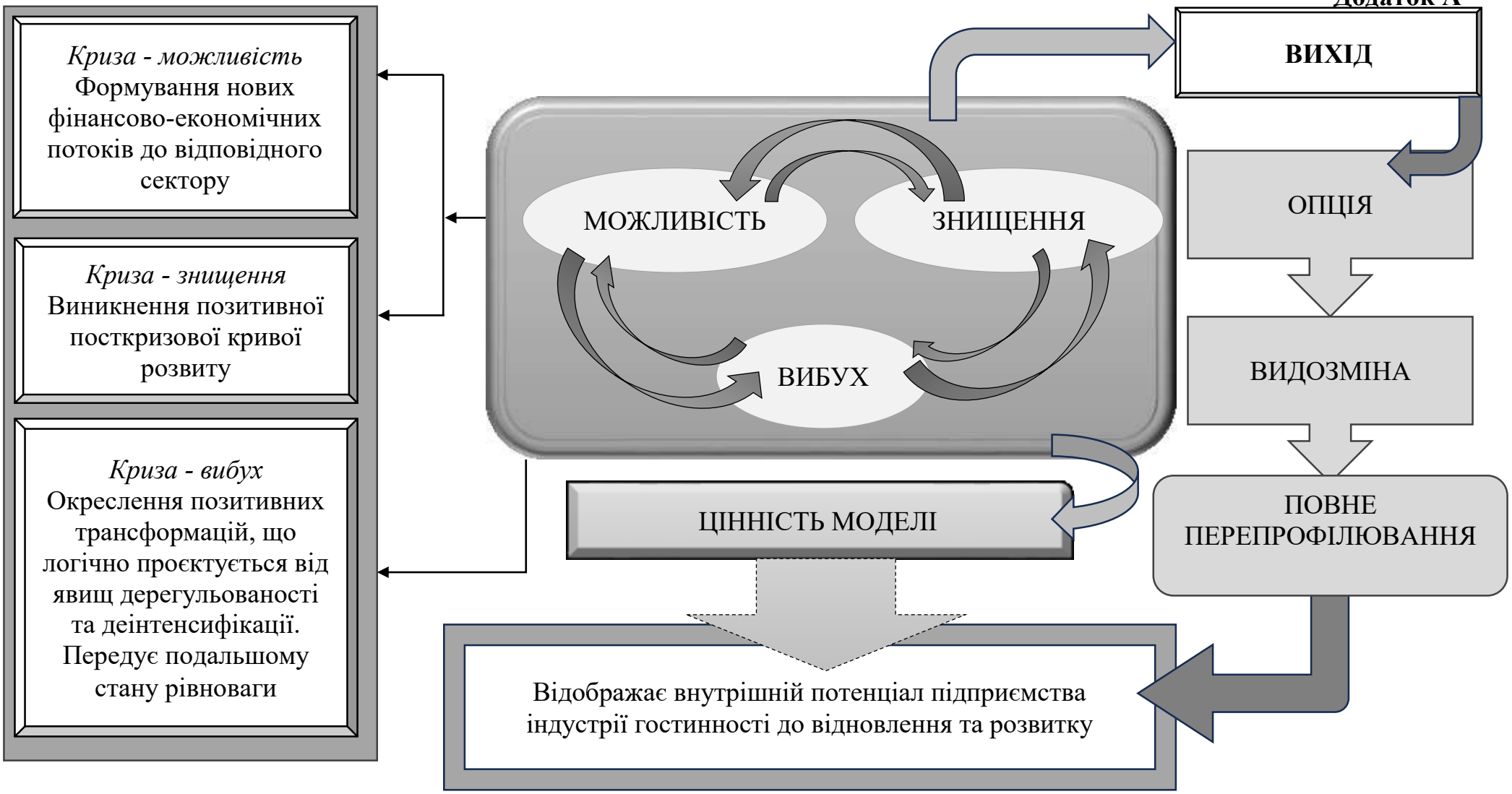


Рис. 1. Елементи концептуальної моделі кризи за М. Гкередакісом

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел [159].

Додаток Б

Таблиця 1.

Становлення та розвиток концепцій антикризового управління в індустрії гостинності: хронологічний вимір

Характерні риси	Період	Теорія / концепція	Автор(и)
СТАНОВЛЕННЯ			
Перші наукові спроби осмислити вплив зовнішніх дестабілізуючих чинників на туристичну галузь; розгляд кризи крізь призму загальноекономічних теорій, без галузевої специфіки	1962	Загальна теорія кризового управління (із дипломатичної та конфліктологічної сфер)	Фрай Д. [153]
	1986	Модель стадій кризи (криза як циклічний процес: попередники → мобілізація → дія → відновлення)	Фінк С. [154]
РАННІЙ			
Поява перших галузево-специфічних досліджень; визначення тероризму та катастроф як ключових кризових чинників у туризмі; формування понятійного апарату	1994	Класифікація криз у туризмі: природні катастрофи, антропогенні та загрози національній безпеці	Сьонмез С. [209]
	1997	Концепція безпеки туристів та відповідальності за кризові ситуації	Пізам А., Тарлов П. [193]
	1998	Теорія впливу терористичних ризиків на туристичні рішення	Сьонмез С., Грефе А. [211]
	1999	Концепція антикризового управління у туризмі: практика реагування на тероризм	Сьонмез С., Апостолопулос Ю., Тарлов П. [209]
ПРОЦЕСНИЙ			
Розроблення перших системних фреймворків антикризового управління в туризмі; обґрунтування	2001	Перша системна рамкова модель управління катастрофами в туризмі (до події, продромальна, аварійна, проміжна, довгострокове відновлення)	Фолкнер Б. [152]

стадійного підходу до управління кризою; виникнення вітчизняних досліджень	2003	Монографія «Управління кризами в туристичній галузі» - перший системний підручник з галузевого антикризового менеджменту	Глессер Д. [160]
			Продовження таблиці 1
	2004	Стратегічна модель антикризового управління в туризмі: хаос, кризи та катастрофи (холістичний циклічний підхід)	Рітчі В. [199; 200; 201]
	2004	Концепція «кризи як можливості» для туристичної галузі; антикризовий менеджмент поза фінансовою риторикою	Сантана Г. [203]
	2012	Дослідження антикризового управління туристичними підприємствами України як засобу формування конкурентних переваг	І. Маркіна, В. Маховка [62; 63]
КОМПЛЕКСНИЙ			
Системне вивчення криз на рівні дестинацій та підприємств; інтеграція маркетингових, репутаційних та цифрових аспектів; активізація вітчизняних досліджень в умовах реальних криз	2006	Монографія «Туризм, безпека та захист» - комплексний аналіз кризових загроз для індустрії гостинності	Пізам А. [193]
	2008	Медіастратегії для маркетингу місць у кризових умовах; концепція репутаційного відновлення дестинацій	Кеттер Е. [170]
	2014	Антикризове управління туристичними організаціями та підприємствами як засіб формування конкурентних переваг	І. Маркіна, В. Маховка [62]
	2016	Антикризовий менеджмент у туризмі: ризики, кризові ситуації та інструменти антикризового впливу	І. Білецька [7]
	2019	Систематичний огляд праць з ризик-, кризис- та дизастер-менеджменту в туризмі; ключові напрями: підготовка, реагування, відновлення	Рітчі Б., Цзян Ю. [201]
ПАНДЕМІЧНИЙ			

Масштабна переоцінка концепцій кризового управління внаслідок COVID-19; дослідження стійкості (резильєнтності) підприємств гостинності; активізація вітчизняних досліджень в умовах воєнного стану	2021	Концепція управління відносинами у туристичному ланцюгу постачання в умовах епідемій; позитивна посткризова трансформація	Бхаскарра Г. [139]
		Продовження таблиці 1	
	2021	Концепція кризи як можливості, руйнування та розкриття; тривимірна модель антикризового реагування	Гкередакіс Е., Ліфшиц-Ассаф Г [158]
	2021	Антикризове управління в туристичній галузі в умовах COVID-19 та протипандемічних заходів	Ю. Перегуда [86]
РЕЗИЛЬЄНТНИЙ (СУЧАСНИЙ)			
Формування концепцій стійкості й адаптивності підприємств гостинності; інтеграція цифрових інструментів, штучного інтелекту та сталого розвитку в антикризове управління; вітчизняні дослідження в умовах повномасштабної війни	2022	Концепція «bouncing forward»: тактики кризової резильєнтності туристичних дестинацій	Кеттер Е.[171]
	2022	Антикризова діяльність підприємств туристичної індустрії в умовах воєнного стану; концепція онбордингу персоналу як чинника подолання криз	Т. Чаркіна [122]
	2023	Модель «Resilient & Smart Hospitality»: резильєнтний готельний бізнес, цифрова адаптація, гібридна система	Гут С., Ель-Атьєк S. [163]
2023-2025	Інтегрований огляд кризових фреймворків в туризмі та гостинності: мета-аналіз праць (2000-2022); визначення 14 ключових кризових моделей		Дж. Пата та ін. [192]

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих наукових джерел

Додаток В

Таблиця 2.

Історико-еволюційна періодизація розвитку антикризової парадигми менеджменту

Концептуальний підхід	Фундатори та послідовники підходу	Основна суть концепції в індустрії гостинності
1990-ті - початок 2000-х рр.		
Реактивно-ситуаційний підхід	Л. Бартон [134], К. Стаффорд [215]	Криза сприймається як форс-мажор. Головне завдання - збереження ліквідності за рахунок урізання бюджетів на маркетинг та персонал, а також управління репутацією через PR.
2000-ні - 2010-ті рр.		
Превентивно-стратегічний підхід	Б. Рітчі [201], О. Нездоймінов [78]	Перехід до створення антикризових планів. Обґрунтовано необхідність формування фінансових резервів, диверсифікації турпродуктів та моніторингу ризиків дестинацій.
2010-2020 рр.		
Трансформаційно-реструктуризаційний підхід	Д. Гетз [156], Т. Ткаченко [106],	Фокус на реструктуризації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності. Впровадження аутсорсингу, проведення оптимізації ланцюгів постачання, переорієнтація на внутрішній туризм.
З 2020 року (пост-коронавірусний та воєнний період)		
Адаптивно-стабілізаційний підхід	А. Мазаракі , Т. Ткаченко[55]	Криза - це незмінний стан. Замість жорсткого планування впроваджується управлінська гнучкість, наскрізна цифровізація та збереження людського капіталу.

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел

Додаток Г

Шестифазна модель антикризового управління Б. Фолкнера



Рис.2. Еволюційна модель антикризового менеджменту в туризмі та індустрії гостинності Б. Фолкнера
Джерело: сформовано автором на основі [152].

Додаток Д



Рис.3. Структуризація методичного інструментарію діагностування кризових явищ у сфері гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [103; 138; 153; 160; 173].

Додаток Е

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.XVI Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців «Наука. Освіта. Молодь». Умань. 30.04.2024. – очно, опубліковано тези.

2. II Міжнародна наук.-практ. конф. «Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти». Умань. 21.05. 2024 – дистанційно, опубліковано тези.

3. XVIII Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців «Наука. Освіта. Молодь». 15.04.2025. – дистанційно, опубліковано тези.

4. III Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти». Умань. 21.05.2025. – дистанційно, опубліковано тези.

5. XII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки». Умань. 12.11. 2025. – дистанційно, опубліковано тези.

6. Міжнародна науково-практична конференція «Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії». Умань. 27.05. 2026. – дистанційно, опубліковано тези.

7. IV Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти». Умань. 21.05. 2026. – дистанційно, опубліковано тези.

Додаток Є

НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Поворознюк І.М, Будзінський В.І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80 (особистий внесок: автором сформульовані концептуальні засади антикризового управління та досліджені методи антикризового управління в індустрії гостинності).

2. Будзінський В. Цифрові технології та їх роль в антикризовому управлінні підприємствами індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. (3(32). С. 4-11. URL: https://eh.udpu.edu.ua/article/view/333349

DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.333349

3. Будзінський В. Раціональна організація праці персоналу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. 2 (31). С.110-117

URL:https://eh.udpu.edu.ua/article/view/330806

DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330806

4. Будзінський, В. Маркетингові антикризові стратегії для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. *Економічні горизонти*. 2026. Вип. (1(34). С. 44-57.

URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/351984

DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.351984

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Будзінський В. Особливості антикризового управління в сучасних умовах господарювання. *Наука. Освіта. Молодь:* зб. матеріалів XVI Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців, (м. Умань, 30 квітня 2024 р.). Умань: Візаві, 2024. С. 45-48

6. Будзінський В. Сучасні аспекти антикризового управління готельним

підприємством. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти:* матеріали II Міжнародна наук.-практ. конф., м. Умань, (21 травня 2024 р. Умань): Візаві, 2024. С. 224-227 URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/zbirnyk_konf_2024.pdf

7. Будзінський В. Антикризове управління в готельному бізнесі: стратегії виживання в умовах кризи. *Наука. освіта. молодь*: збірник матеріалів XVIII Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців (Умань, 15 квітня 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С. 34-37 URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51783/1/I_Nokhrina_NOM_FPSRSO.pdf

8. Будзінський В. Цифрові технології як інструмент антикризового управління в індустрії гостинності. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти:* матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 21 травня 2025 р.). Умань : Візаві, 2025. С.282-285 URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk_konf_2025.pdf

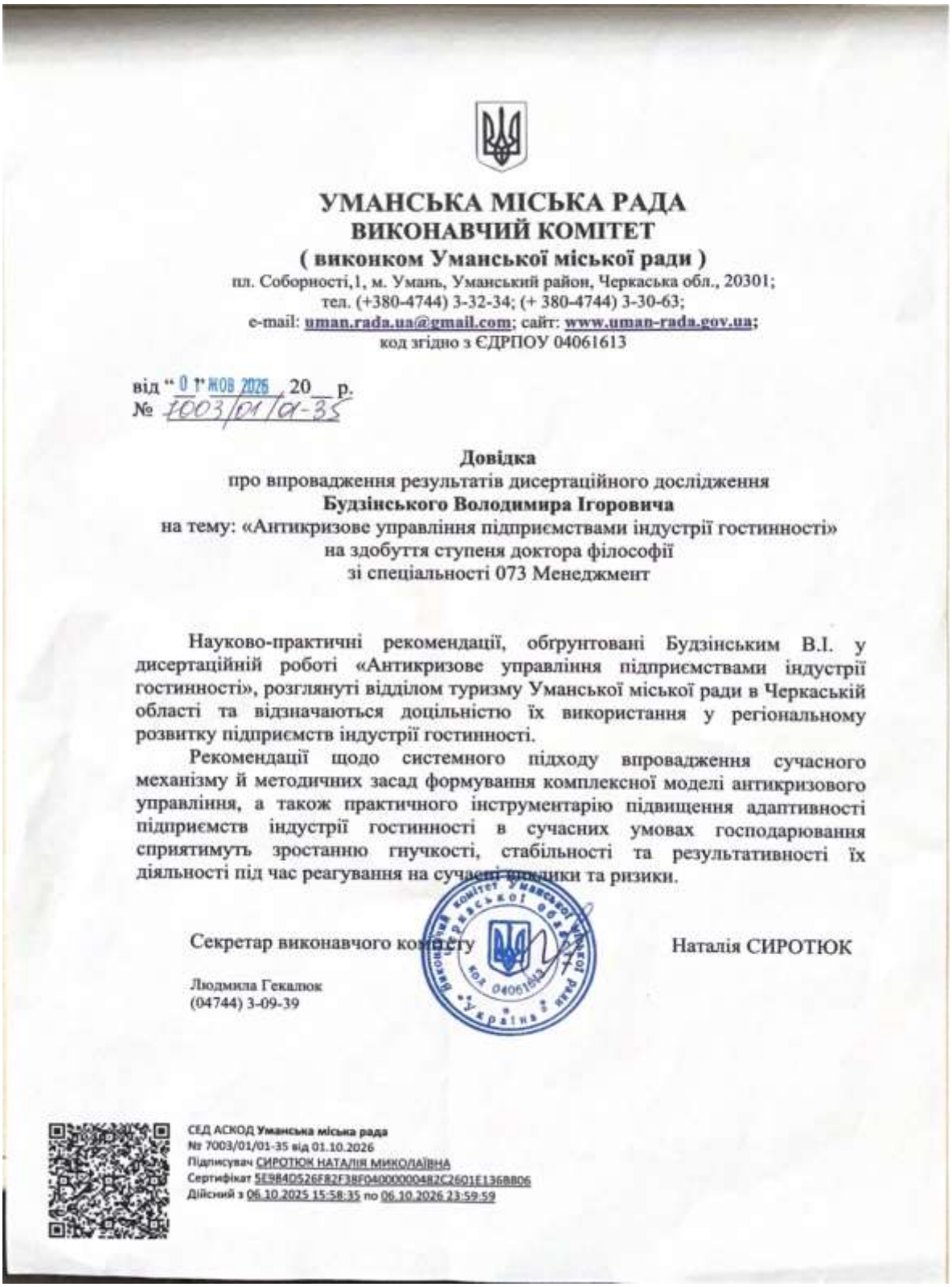
9. Будзінський В. Механізми підвищення ефективності управління в готельно-ресторанному господарстві. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: зб. матеріалів XII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 12 листоп. 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С. 268-271

10. Будзінський В. Сучасні концепції антикризового управління в індустрії гостинності: теоретико-методологічні засади. *Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії:* збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 27 травня 2026 р.), Умань: УНУ, 2026. С. 181-183 URL:https://drive.google.com/file/d/1voiP4iEDXAMeGmt5Pol53SJ5DwTR-Uc8/view?usp=sharing

11. Будзінський В. Реструктуризація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в умовах кризи. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 21 травня 2026 р.), Умань:Візаві, 2026. С. 112-115

Додаток Ж

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ



УМАНСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
(виконком Уманської міської ради)

пл. Соборності,1, м. Умань, Уманський район, Черкаська обл., 20301;
тел. (+380-4744) 3-32-34; (+ 380-4744) 3-30-63;
e-mail: uman.rada.ua@gmail.com; сайт: www.uman-rada.gov.ua;
код згідно з ЄДРПОУ 04061613

від "01" ЖОВ 2026 20__ р.
№ 7003/01/01-35

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Будзінського Володимира Ігоровича
на тему: «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності»
на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 Менеджмент

Науково-практичні рекомендації, обгрунтовані Будзінським В.І. у дисертаційній роботі «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності», розглянуті відділом туризму Уманської міської ради в Черкаській області та відзначаються доцільністю їх використання у регіональному розвитку підприємств індустрії гостинності.

Рекомендації щодо системного підходу впровадження сучасного механізму й методичних засад формування комплексної моделі антикризового управління, а також практичного інструментарію підвищення адаптивності підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах господарювання сприятимуть зростанню гнучкості, стабільності та результативності їх діяльності під час реагування на сучасні виклики та ризики.

Секретар виконавчого комітету Наталія СИРОТЮК

Людмила Гекалюк
(04744) 3-09-39

СЕД АСКОД Уманська міська рада
№ 7003/01/01-35 від 01.10.2026
Підписувач СИРОТЮК НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА
Сертифікат 5E9B4D526F82F38F040000000482C2601E1368B06
Дійсний з 06.10.2025 15:58:35 по 06.10.2026 23:59:59

20300, Україна, Черкаська обл.,
м. Умань, вул. Фортечна, 52
тел.:(04744) 3-47-80, 5-00-41
(050) 440-49-62
e-mail: uman.iskra@gmail.com



Господарське товариство
з додатковою
відповідальністю
"ІСКРА"





Вих.35
від 21.07.2026р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Будзінського Володимира Ігоровича
на тему: «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності»
на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Цією довідкою підтверджується, що наукові результати, теоретичні та практичні розробки, отримані здобувачем Будзінським Володимиром Ігоровичем у дисертаційному дослідженні на тему «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності», знайшли практичне впровадження в діяльності ГТДВ «ІСКРА»

Зокрема, до практичної діяльності підприємства розроблено здобувачем систему діагностичного антикризового аналізу за шкалою Харрінгтона, що дозволило менеджменту оперативно та чітко обрати відповідний тип та інтенсивність антикризових заходів залежно від фактично встановленого рівня кризового стану, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і скорочує час реагування на негативні тенденції.

Застосування запропонованого науково-практичного інструментарію забезпечило підвищення ефективності управління, оптимізацію внутрішніх процесів та зміцнення конкурентних позицій господарюючого суб'єкта в умовах нестабільності ринку індустрії гостинності. Зазначені розробки вирізняються високим ступенем практичної готовності та можуть бути рекомендовані до впровадження на підприємствах індустрії гостинності.

Директор ГТДВ «ІСКРА» М.П.Поліщук

ІПН № 141858323054, св.№32277790
р26008104229700, в АТ "УКРСИББАНК", МФО 351005 Код ЄДРПОУ 14185836

ТУРИСТИЧНО-РОЗВАЖАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС
ХУТІР «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА»
КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСТЬ, ДОБРОВЕЛИЧКІВСЬКИЙ РАЙОН,
С. КАРБІВКА
тел. 067-608-40-80; 099-771-84-90

№ 6 від 27.09.2026 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Будзінського Володимира Ігоровича
на тему: «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності»
на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Результати дисертаційної роботи Будзінського В.І. на тему: «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності» є актуальними в умовах глобалізаційних змін, високої турбулентності ринкового середовища та надзвичайних викликів сьогодення, які суттєво впливають на функціонування вітчизняного бізнесу.

Практична цінність дослідження у діяльності туристично-розважального комплексу Хутір «Козацька долина» полягає у впровадженні адаптивного маркетингового інструментарію, орієнтованого на утримання та залучення споживачів послуг через реалізацію динамічної тарифної політики, впровадження персоніфікованих програм лояльності та формування сталого позитивного репутаційного іміджу суб'єкта господарювання.

Директор
туристично-розважального
комплексу Хутір «Козацька долина» **Наталія ПОПЕЛЮХ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТІМЕНІ ПАВЛА ТИЧИНИ
20300, Черкаська обл., м. Умань, вул. Садова, 2, тел. (04744) 3-45-82, факс (04744)
3-45-82, E-mail: post@udpu.edu.ua УДПУ імені Павла Тичини р/р UA14 820172 0343 12100 22 0000 4420,
банк одержувача Державна казначейська служба України, м. Київ МФО 820172, код 02125639

13.02.2026 № 2012/01

На №_____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Будзінського Володимира Ігоровича
на тему «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності»
на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Результати дисертаційного дослідження Будзінського Володимира Ігоровича були впроваджені в освітній процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти за спеціальностями 241 Готельно-ресторанна справа, 242 Туризм і рекреація Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Дисертантом запропоновано та впроваджено в освітній процес механізм та методичні підходи до формування комплексної моделі антикризового управління, інструментарій підвищення адаптивності підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах ведення господарської діяльності. Дані дослідження використовувалися під час викладання дисциплін «Стратегічний маркетинг сфери послуг», «Маркетинг у туризмі», «Маркетинг у готельно-ресторанному господарстві», «Стратегічний менеджмент сфери послуг», «Бізнес-планування у сфері обслуговування».

Результати апробації та впровадження дисертаційного дослідження є актуальними, мають вагоме теоретичне та практичне значення для підготовки майбутніх фахівців сфери обслуговування. Окремі результати дослідження знайшли відображення у виступах дисертанта на конференціях, науково-практичних семінарах, що проводилися на базі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Основні положення та результати дослідження Будзінського Володимира Ігоровича на тему «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності» обговорено і схвалено на засіданні кафедри технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (протокол № 7 від 30 січня 2026 року) та рекомендовано для впровадження в освітній процес іншими закладами вищої освіти.

12701

Перший проректор Андрій ГЕДЗИК