



Менеджмент

УДК 338.48

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156110>

**Трансформація моделей управління готельно-ресторанними
підприємствами України**

Іванов Андрій Миколайович

к.е.н., доцент

Одеський національний морський університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>

Бориславський Ігор Олегович

аспірант,

Одеський національний морський університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-1943>

Прийнято: 08.09.2025 | Опубліковано: 01.10.2025

Анотація: У статті досліджено процеси трансформації моделей управління підприємствами готельно-ресторанної справи (ГРС) в умовах сучасного господарювання, що характеризується нестабільністю, кризами та високою динамікою зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено впливу таких факторів, як пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, цифровізація бізнес-процесів та зміна споживчих очікувань. Розкрито теоретико-методологічні основи управління у сфері HoReCa, охарактеризовано класичні та сучасні підходи до менеджменту, а також їх переваги та обмеження в умовах невизначеності.

У роботі проаналізовано гнучкі, клієнтоцентричні, децентралізовані та цифрові моделі управління, що активно впроваджуються в готельно-



ресторанних підприємствах. Особливу увагу приділено сучасним ІТ-рішенням — CRM, ERP, PMS-системам, мобільним застосункам, системам онлайн-бронювання та автоматизації обслуговування. Представлено приклади успішної адаптації українських підприємств до нових умов, зокрема в Одесі, Львові, Києві. Виокремлено основні бар'єри трансформації: дефіцит фінансових ресурсів, кадрові проблеми, обмежений доступ до технологій.

На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації для підвищення ефективності управління підприємствами ГРС в умовах кризи та в перспективі післявоєнного відновлення. Результати дослідження мають практичне значення для управлінців, аналітиків, інвесторів та представників сфери гостинності, зацікавлених у впровадженні інноваційних управлінських моделей. **Метою дослідження** є вивчення трансформації управлінських моделей у підприємствах ГРС в умовах сучасного господарювання, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в кризовий та післякризовий періоди. **Методи дослідження.** У статті використано такі методи: порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, кейс-методи, системний підхід та аналіз тенденцій цифровізації у сфері послуг. **Результати дослідження** довели, що класичні моделі управління HoReCa виявили свою обмеженість в умовах кризових викликів, що стимулювало необхідність переходу до гнучких, клієнтоорієнтованих і цифрових управлінських систем. **Висновки** дослідження доводять необхідність глибокого переосмислення застосування на практиці класичних моделей управління HoReCa, які в період COVID-19 та повномасштабної війни в Україні виявили свою обмеженість, що стимулювало необхідність переходу до гнучких, клієнтоорієнтованих і цифрових управлінських систем.

Ключові слова: трансформація управління, модель управління, готельно-ресторанна справа, HoReCa, цифровізація, гнучке управління, CRM-системи, PMS.



Ivanov Andrii

PhD in Economic, Associate Professor,

Odesa National Maritime University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>

Ihor Boryslavskyi

graduate student,

Odesa National Maritime University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-1943>

Transformation of management models for hotel and restaurant businesses in Ukraine

Abstract: The article explores the transformation of management models in hotel and restaurant enterprises under the current economic conditions, marked by instability, crises, and a highly dynamic external environment. Particular attention is paid to the influence of such factors as the COVID-19 pandemic, the full-scale war in Ukraine, the digitalization of business processes, and changes in consumer expectations. The study outlines the theoretical and methodological foundations of management in the HoReCa sector, characterizes classical and modern approaches to management, and highlights their advantages and limitations in conditions of uncertainty.

The paper analyzes flexible, client-oriented, decentralized, and digital models of management that are actively being implemented in hotel and restaurant enterprises. Special focus is placed on modern IT solutions – CRM, ERP, and PMS systems, mobile applications, online booking tools, and service automation technologies. The article presents practical examples of successful adaptation by Ukrainian businesses, particularly in Odesa, Lviv, and Kyiv. Key barriers to transformation are identified, including lack of financial resources, human capital shortages, and limited access to advanced technologies.



Based on the analysis, the study formulates recommendations aimed at improving the efficiency of managing HoReCa enterprises during crises and in the context of post-war recovery. The findings have practical relevance for managers, analysts, investors, and hospitality industry stakeholders interested in implementing innovative management models.

Keywords: management transformation, management model, hotel and restaurant business, HoReCa, digitalization, flexible management, CRM systems, PMS.

Постановка проблеми. Сфера готельно-ресторанної справи (далі по тексту - ГРС) є однією з найдинамічніших та найбільш чутливих до змін економічного середовища галузей. Її розвиток безпосередньо залежить від макроекономічної стабільності, купівельної спроможності населення, рівня урбанізації, безпеки, а також глобальних соціальних і технологічних трендів. Сучасні умови господарювання, що формуються під впливом пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні, енергетичної кризи та цифрової трансформації, вимагають переосмислення традиційних моделей управління підприємствами ГРС. Застарілі централізовані схеми управління, які були ефективними у стабільному середовищі, виявляються непридатними для забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах високої невизначеності.

Тому на сучасному етапі господарювання виникла необхідність адаптації управлінських моделей до нових викликів, пошуку ефективних інструментів цифровізації та гнучкого управління, здатного забезпечити стратегічну стійкість підприємств готельно-ресторанного сектору. Трансформаційні процеси, які відбуваються в управлінні, потребують комплексного економічного аналізу, з урахуванням змін у споживчих очікуваннях, трудових ресурсах, технологічній базі та інституційному середовищі.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформація управлінських моделей у сфері готельно-ресторанного бізнесу є предметом активного дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Основна увага приділяється цифровій трансформації, адаптації до нестабільних умов ринку, гнучкому менеджменту та клієнтоорієнтованим стратегіям.

Наукові праці Халахур Ю. Л., Клименко Л. В. [1], Фостолович В.А., Павлової С.І, Гуртового Ю.А. [2] та Приймак Н.С. і Ніколайчук О.А. [3] визначають класичні засади управління у сфері гостинності, зокрема функціональну структуру, управління якістю сервісу та кадрову політику. Водночас, як зазначають Круковська О.В. [4], Мітяєва Т. та Горішевський П. [5] сучасні виклики вимагають від підприємств переходу до гнучких моделей з елементами горизонтального управління, адаптивного планування та мультифункціональності персоналу.

Юринець З.В., Байда Б.Ф., Бірюкова Ю.А. [6] підкреслюють роль цифрових платформ (CRM, PMS, ERP) у підвищенні продуктивності, лояльності клієнтів і прозорості обліку. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. вважають за доцільне запровадження крос-культурного менеджменту в побудові моделей управління підприємствами ГРС [7]. Іноземні аналітики, зокрема McKinsey & Co [8], визначають digital-first стратегічну модель як ключову для виживання готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи. Аналогічну позицію підтримують звіти Brookings Institution [9] щодо цифрової стійкості та дослідження Івашко Л.М. [10], що акцентують на використанні Big Data та мобільної аналітики в туризмі.

Особливу увагу приділяють адаптаційним моделям управління в умовах війни такі науковці як: Пянков В., Кампо І., Мілашовська О., Боцян Т. [11]. Аналіз від Poster [12] свідчать про зміщення фокусу HoReCa на внутрішній туризм, доставку, цифрову взаємодію з клієнтом. У публікаціях Ribas Hotels [13] описані практичні кейси впровадження цифрових сервісів у готелях і ресторанах південного регіону.



Важливу роль у дослідженнях змін бізнес-процесів управління готельно-ресторанними підприємствами належать вітчизняним науковцям, до яких слід віднести: Іванова А.М. [14, 15], Охріменко А.Г. [16], Павлюк С.І [17], Кулик М.В. [18, 19].

Отже, проведений аналіз свідчить, що наукові дослідження заклали потужне методологічне та прикладне підґрунтя для вивчення змін моделей управління готельно-ресторанними підприємствами України. Проте виявляється недостатня увага до порівняльного аналізу управлінських моделей до/після кризи та їх впливу на ефективність функціонування підприємств ГРС.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження статті є вивчення трансформації управлінських моделей у підприємствах ГРС в умовах сучасного господарювання, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в кризовий та післякризовий періоди. Завдання дослідження: 1) дослідити теоретичні засади моделей управління у сфері ГРС та охарактеризувати сучасні виклики та фактори трансформації управлінських систем; 2) проаналізувати нові підходи та цифрові рішення в управлінні; 3) вивчити практичний досвід українських підприємств; 4) сформулювати економічні рекомендації для впровадження інноваційних моделей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління в готельно-ресторанному бізнесі традиційно визначається як процес цілеспрямованої діяльності з планування, організації, мотивації, контролю та координації внутрішніх і зовнішніх ресурсів підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності, якості обслуговування та прибутковості. ГРС є складною багатофункціональною системою, яка потребує системного підходу до управління, з урахуванням специфіки людського чинника, рівня автоматизації, сезонності попиту та сервісної орієнтації та інших елементів.

У класичному менеджменті підприємств HoReCa застосовувалися централізовані моделі управління, що базувалися на вертикальній ієрархії,



чіткому розподілі функцій, суворій регламентації внутрішніх процедур та контролі з боку вищого керівництва. Економічна ефективність у таких моделях досягалася через стандартизацію послуг, уніфікацію бізнес-процесів, мінімізацію витрат та стабільність організаційного середовища.

Однак із початком XXI століття управлінські підходи почали змінюватися під впливом глобалізаційних процесів, технологічного прогресу та зростання ролі клієнтського досвіду в формуванні вартості продукту. Теорія гнучкого управління (Agile management), клієнтоцентричний підхід, концепції стратегічного менеджменту та інноваційного підприємництва поступово витісняють традиційні бюрократичні моделі.

Сучасні теорії управління у сфері ГРС акцентують увагу на таких принципах: 1) адаптивність до змін зовнішнього середовища; 2) інноваційність у підходах до сервісу та організації праці; 3) цифровізація всіх ланок управління; 4) орієнтація на клієнта як джерело цінності; 5) економічна стійкість через диверсифікацію послуг та каналів взаємодії. У табл. 1. упорядковані принципи сучасних теорій управління у сфері ГРС.

Таблиця 1.

Принципи сучасних теорій управління у сфері ГРС

Принцип сучасного управління	Суть принципу	Науковці/школи, що розвивали
Адаптивність до змін	Швидке реагування системи управління на зовнішні виклики	К. Ващенко, І. Чудовська, Н. Mintzberg, А. Toffler
Інноваційність	Впровадження нових технологій, сервісів, ідей	М. Бутко, Ю. Макогон, J. Schumpeter, С. Christensen
Цифровізація управління	Інтеграція цифрових інструментів у всі ланки управління	С. Ілляшенко, А. Гальчинський, М. Porter, А. McAfee
Орієнтація на клієнта	Побудова бізнес-процесів з урахуванням потреб споживача	Т. Ткаченко, В. Кудирко, Р. Kotler, J. Gilmore
Економічна стійкість та гнучкість	Здатність системи витримувати кризи, забезпечувати диверсифікацію джерел доходу	І. Бланк, О. Амоша, R. Kaplan, Nassim Taleb

Джерело: складено автором з використанням [20].



Таким чином, теоретико-методологічна база управління в ГРС поступово зміщується в бік динамічних, цифрово орієнтованих, клієнтоцентричних систем, що вимагає відповідного перегляду практик менеджменту в умовах нової економічної реальності.

Сучасні умови господарювання в Україні формуються під впливом глибоких структурних змін, спричинених як глобальними кризами, так і внутрішньополітичними подіями. Підприємства ГРС, що функціонують у межах сервісної економіки, особливо гостро відчують деструктивні ефекти зовнішніх викликів. Якщо раніше основною моделлю управління були централізовані ієрархічні системи з високим рівнем стандартизації, то нині їх ефективність істотно знижується. Це вимагає розробки й застосування нових управлінських підходів, адаптованих до умов невизначеності та постійних змін.

Період 2020-2021 років засвідчив вразливість індустрії гостинності до глобальних шоків. Внаслідок пандемії COVID-19 у IV кварталі 2020 р. підприємства HoReCa втратили близько 21% доходу порівняно з середнім показником за 2017-2019 рр. Основними дестабілізуючими факторами стали обмеження на пересування, зменшення купівельної спроможності населення та запровадження нових санітарно-епідеміологічних вимог до обслуговування [21].

В управлінському контексті пандемія актуалізувала потребу в гнучких управлінських рішеннях, зокрема: 1) перехід на дистанційні канали обслуговування (доставка, онлайн-бронювання); 2) оптимізація операційної структури; 3) впровадження цифрових інструментів для комунікації та контролю.

Це сприяло поступовій відмові від жорсткої централізації та переходу до адаптивних моделей управління.

Із початком повномасштабного вторгнення росії у 2022 р. підприємства ГРС опинилися в умовах глибокої економічної та соціальної дестабілізації. За даними досліджень, близько 23 % підприємств індустрії гостинності повністю



припинили діяльність, ще 54 % - частково обмежили функціонування, а лише 36 % адаптувалися до нових умов [22].

Особливо ураженими виявилися підприємства південних і східних регіонів України, де готельна інфраструктура зазнала фізичних руйнувань. Національний ресторанний ринок втратив близько 7000 підприємств громадського харчування. Водночас, у тих регіонах, де зберігалася відносна стабільність, спостерігалось зростання нових бізнес-моделей, орієнтованих на обслуговування волонтерів, внутрішньо переміщених осіб та гуманітарних місій.

З точки зору управління, це зумовило: 1) перехід до горизонтальних структур; 2) децентралізацію прийняття рішень; 3) інтеграцію елементів антикризового менеджменту та 4) розвиток мультифункціональності персоналу.

У 2023 р., незважаючи на продовження воєнного стану, галузь продемонструвала перші ознаки відновлення: дохід ресторанного бізнесу зріс на 120 %, досягнувши 31,6 млрд грн, що на 26 % більше, ніж у 2021 році [13].

Окрім суто внутрішніх викликів, на підприємства ГРС впливають також глобальні мегатренди, що формують нову архітектуру управління в сфері гостинності. Серед них варто виокремити: 1) економіку вражень, де ключовою цінністю є не продукт, а клієнтський досвід; 2) екологічну сталість, що вимагає застосування енергоощадних технологій та мінімізації вуглецевого сліду; 3) технологізацію обслуговування (використання мобільних додатків, систем самообслуговування, IoT); 4) соціальну відповідальність, яка набуває критичного значення в умовах війни та гуманітарної кризи.

З огляду на стрімку зміну макроекономічного середовища та глибокі соціальні трансформації, що супроводжують воєнний період в Україні, питання ефективності управління підприємствами ГРС (HoReCa) набуває нової якості. Традиційні моделі, побудовані на вертикальних структурах, жорсткому контролі, регламентованому функціонуванні та стандартизації процесів, дедалі частіше не витримують навантаження зовнішніх кризових чинників. Сучасні



підприємства переходять до використання альтернативних управлінських підходів, які базуються на принципах гнучкості, адаптивності, інноваційності та клієнтоцентричності.

Одним із ключових векторів трансформації є впровадження гнучких систем управління (Agile Management), що передбачають зміну організаційної логіки з «відгори-донизу» на «знизу-догори». У таких моделях акцент переноситься на: 1) оперативність прийняття рішень; 2) делегування повноважень на рівень фронт-ліній; 3) децентралізовану структуру командної взаємодії; 4) обмеження бюрократичних процедур; 5) постійне вдосконалення (continuous improvement).

У сфері HoReCa це проявляється у впровадженні проектних команд, які відповідають за обслуговування клієнта «під ключ», використанні KPI не лише для фінансових результатів, а й для оцінки рівня задоволення клієнтів, емоційної атмосфери, гнучкості реагування на скарги тощо.

У готелях, що працюють у прифронтових регіонах України (наприклад, Миколаївщина, Запоріжжя), впровадження адаптивних моделей стало вимогою часу. У деяких закладах адміністратори одночасно виконують функції PR-менеджерів, маркетологів, консультантів з безпеки та фахівців з логістики.

Перехід до клієнтоцентричної моделі є логічним продовженням сервісної парадигми, в основі якої - створення споживчої цінності. За цієї моделі головною метою стає не просто надання послуги, а формування повноцінного клієнтського досвіду (customer experience). В управлінні це вимагає інтеграції таких елементів: 1) сегментації споживачів за очікуваннями, поведінкою, стилем життя; 2) активного використання зворотного зв'язку; 3) персоналізації пропозицій; 4) омніканальної комунікації з клієнтами (онлайн, офлайн, соцмережі).

Наприклад, мережа готелів «Ribas Hotels Group» в Одесі активно впроваджує моделі управління на основі даних про клієнтів (data-driven decisions), використовуючи CRM-системи для побудови індивідуальних



маркетингових сценаріїв, аналітики поведінки споживача та автоматизації повторних продажів [13].

Особливе значення набуває цей підхід в умовах війни, коли очікування клієнтів включають не лише сервіс, а й безпеку, психологічний комфорт, соціальну відповідальність бізнесу.

Війна та пов'язані з нею соціальні зміни суттєво вплинули на ринок праці в галузі HoReCa. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, внутрішньої міграції та виїзду працівників за кордон, управління персоналом потребує суттєвого оновлення. Найбільш ефективні підприємства впроваджують стратегії гнучкого HRM: 1) мультифункціональність персоналу; 2) дистанційні та змішані форми праці; 3) спрощені моделі адаптації нових працівників; 4) інвестування у внутрішнє навчання (короткострокові програми, менторство).

Водночас, зміни відбуваються і в лідерстві. Від керівників очікується не лише стратегічна компетентність, а й високий рівень емоційного інтелекту, здатність до антикризового управління, комунікативна відкритість та участь у внутрішньоорганізаційній підтримці колективу.

Ключовим стає розвиток організаційної культури, яка базується на довірі, горизонтальності, спільних цінностях та адаптації до викликів. Це дозволяє формувати стійкі команди, підвищувати лояльність персоналу та забезпечувати стабільність функціонування підприємств навіть у надзвичайно складних умовах.

Цифрова трансформація стає ключовим інструментом адаптації для підприємств готельно-ресторанного сектору в умовах фінансової та операційної нестабільності. Цифровізація охоплює стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління, дозволяючи підвищити ефективність, прозорість, клієнторієнтованість і стабільність роботи.

Сучасні інформаційні системи складають фундамент управління в HoReCa (рис. 1.) та мають певний ефект (табл. 2.).

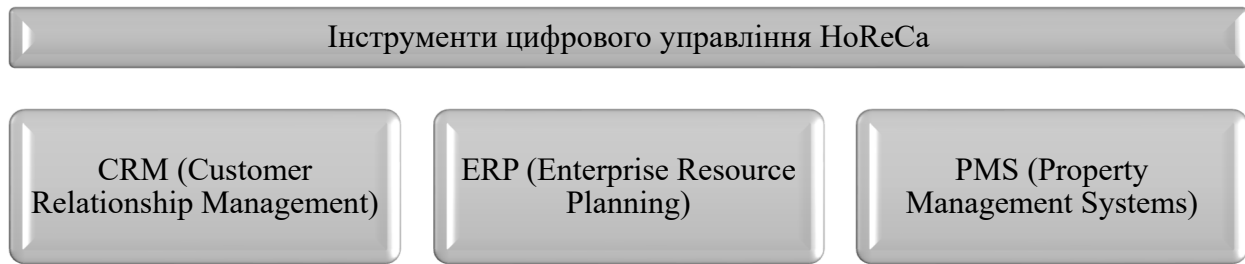


Рис. 1. Інструменти цифрового управління HoReCa

Джерело: складено автором.

CRM - автоматизують клієнтські комунікації, аналізують дані про поведінку й уподобання гостей для персоналізації сервісів. ERP - забезпечують інтеграцію операційної, фінансової й кадрової інформації. PMS - оптимізують процеси бронювання, розміщення, обслуговування номерного фонду.

У 2023 році біля 30 % українських готелів (особливо середнього та бізнес-класу) повідомили про суттєве зростання операційної ефективності завдяки впровадженню PMS-систем [13].

Таблиця 2.

Використання цифрових інструментів у HoReCa

Інструмент	Приклад застосування	Ефект (якщо відомий)
PMS-системи	Автоматизація бронювання, планування обслуговування	+30 % оперативної ефективності (ResearchGate)
CRM-системи	Персоналізований маркетинг, сегментація клієнтів	Підвищення лояльності, повторних продажів
ERP-системи	Централізований контроль запасів, фінансів	Зниження витрат, оптимізація ресурсів

Джерело: складено автором з використанням [28].

Використання аналітики великих даних (Big Data) дозволяє адаптувати бізнес-моделі на основі: 1) прогнозування попиту; 2) цінової оптимізації (Revenue Management); 3) побудови клієнтського досвіду в реальному часі; 4) автоматизації ланцюга постачань.

Зростання е-досвіду гостей також підтримується технологіями контакт-лесс обслуговування - QR-меню, онлайн-замовлення, оплату через мобільні додатки. За даними (menutiger.com) 78% світових респондентів віддають



перевагу QR-меню перед традиційними. В Україні цей показник суттєво менший, але демонструє масштабне їхнє поширення [24].

За дослідженням ДАРТ, 70% закладів у Україні відновили роботу до четвертого місяця війни; сторонніх каналів продажу стало більше [25].

Пандемія та війна стали потужними драйверами цифровізації. Так, зростання доходів закладів у першому півріччі 2025 р. становило +30% у порівнянні з другим півріччям 2024 р., а середній чек зріс на +17%, до 675 гривень у ресторанах, 307 гривень у кафе [26].

Щодо державних цифрових рішень, кількість користувачів державного застосунку «Дія» до квітня 2025 р. зросла до 22,5 млн., що демонструє високий потенціал масштабованих діджитал-рішень [27].

Мережі закладів, такі як Ribas Hotels, Salateira, Wall Street Hotel, інтегрують PMS+CRM, електронні звіти, динамічне ціноутворення, що підвищує операційну ефективність та задоволення клієнтів.

Цифрова трансформація успішно реалізується в низці українських підприємств ГРС, що проявляється в інвестуванні в цифрові системи для збереження ефективності, конкурентоспроможності та лояльності клієнтів (табл. 3.).

Таблиця 3.

Приклади застосування цифровізації в HoReCa-підприємствах України

Назва закладу	Інструмент цифрового управління	Результати/ефекти
Ribas Hotels Group (Одеса)	PMS, CRM, онлайн-бронювання, аналітика	+20 % повторних клієнтів, стабілізація у 2023
Wall Street Hotel (Одеса)	PMS-система + система репутаційного моніторингу	Збільшення рейтингу на Booking.com до 9.2
Salateira (всеукраїнська мережа)	ERP для логістики, електронна звітність, QR-меню	+30 % оптимізація витрат, +15 % середній чек
BAZAR Restaurant (Львів)	CRM, мобільний застосунок, інтеграція з POS	+25 % приріст нових клієнтів через застосунок
36Po (Львів)	PMS, система онлайн-оплати та бронювання	Підвищення завантаження на 18 % після впровадження



Sunduk Pub (Миколаїв)	Google Booking, цифрові огляди, чат-бот Facebook	Утримання аудиторії через онлайн-присутність у 2022–2024 роках
-----------------------	--	--

Джерело: складено автором з використанням [28].

Приклади, наведені в табл. 4, підтверджують, що навіть у кризових умовах цифрові рішення дозволяють підприємствам HoReCa не лише виживати, а й розвиватися - шляхом оптимізації ресурсів, підвищення якості сервісу, автоматизації операцій та формування довготривалих відносин із клієнтами.

Стан трансформації управління HoReCa в регіонах України має суттєві відмінності, які є наслідком особливостей географічного розташування цих регіонів (табл. 4.).

Таблиця 4.

Стан трансформації управління HoReCa в регіонах України

Регіон	Ключові зміни в управлінні	Інструменти адаптації	Поточний статус (2025 рік)
Вінницька	Локальна клієнтоорієнтація	Google Booking, локальні CRM	Стабільне функціонування
Волинська	Організаційна гнучкість	Соцмережі, чат-боти	Помірне зростання
Дніпроп-ка	Автоматизація обліку	Фінансові CRM, доставки	Бізнес-туризм активний
Донецька	Згортання, адаптація до гуманітарної функції	Благодійні кухні, підтримка ВПО	Обмежене існування
Житомирська	Цифрове бронювання	Онлайн-бронювання, QR	Підтримується малими готелями
Закарпатська	Адаптація до транскордонного туризму	Кроскультурний сервіс, валютні інтерфейси	Потік туристів з ЄС
Запорізька	Скорочення масштабів	Формати street food, QR	Нестабільно
Івано Франківська	Сервісна переорієнтація	Інтеграція з гірськими сервісами	Сезонна активність
Київська	Цифровізація, розвиток франшиз	ERP, CRM, франчайзинг	Стабільне зростання
Кіровоградська	Диверсифікація меню	Зміна асортименту, оптимізація складу	Формується нова структура
Луганська	Фактичне згортання діяльності	Припинення діяльності	Мінімальна активність
Львівська	Оmnіканальність, якість сервісу	Мобільні застосунки, аналітика	Активне зростання HoReCa
Миколаївська	Спрощення процесів	QR-меню, онлайн-	Малі заклади



		комунікації	працюють
Одеська	Гнучкість, мультифункціональність	PMS, автоматизація	Часткове відновлення
Полтавська	Інтеграція ІТ	Е-рішення, digital формати	Стабілізація на локальному рівні
Рівненська	Фінансова дисципліна, delivery	Онлайн-оплата, онлайн-меню	Стабільний середній рівень
Сумська	Оптимізація витрат	Скорочення витрат, внутрішній маркетинг	Відновлення ринку
Тернопільська	Локалізація	Пошук локальних партнерів	Стабільно працюють кав'ярні
Харківська	Доставка, спрощені моделі	Платформи замовлень, мобільна логістика	Поступове розширення
Херсонська	Волонтерська модель	Мінімальні витрати, донорство	Початкове відновлення
Хмельницька	Розширення онлайн-сервісів	Е-commerce інтеграція	Зростання доставки
Черкаська	Інституційна перебудова	Розвиток мереж за підтримки міст	Урбаністична адаптація
Чернівецька	Фокус на туризм	Платформи подорожей	Активний мікротуризм
Чернігівська	Спрощення сервісу	Електронна спрощена модель обслуговування	Стабільна локальна сфера
АР Крим	Тимчасове згорання	Не функціонує	Не функціонує
м. Київ	Smart HoReCa, платформи	Цифрова аналітика, хмарні сервіси	Лідер цифрових рішень

Джерело: складено автором з використанням [28].

Аналіз табл. 4. дозволяє зробити висновок щодо асиметричності, але прогресивності характеру цифрових та організаційних трансформацій, які відбуваються у сфері HoReCa по всій території України. Хоча деякі регіони зазнали глибокої деградації мережі готельно-ресторанних підприємств, інші демонструють стійкість, інноваційність та ріст навіть у складних умовах.

Розглянемо більш детально особливості трансформацій управління підприємствами ГРС південного регіону України (без аналітики АР Крим).

Більша частина підприємств Одеської області застосовує стратегію гнучкого збереження позицій. Після початку повномасштабного вторгнення більшість готелів і ресторанів або призупинили роботу, або скоротили



персонал. Але значна частина, зокрема підприємства, орієнтовані на бізнес-туризм і внутрішніх гостей, провели структурну трансформацію.

Приклад: мережа Ribas Hotels Group продовжила діяльність шляхом впровадження: 1) мультифункціональних команд (персонал виконує декілька ролей); 2) CRM-систем для підтримки лояльності клієнтів; 3) автоматизованого управління номерним фондом; 4) нових партнерських моделей з платформами Booking, Airbnb тощо.

Це дозволило зберегти завантаження на рівні 45-55 % навіть у низький сезон 2023 р., а також утримати понад 70% персоналу, адаптувавши робочі графіки.

Підприємства Миколаївської області адаптують управлінські рішення через локальні формати. У м. Миколаїв, яке зазнало постійних обстрілів у 2022-2023 роках - більшість великих готельних комплексів тимчасово зупинилися. Проте локальні формати HoReCa (кав'ярні, міні-готелі, паб-ресторани) виявилися більш стійкими. Вони змогли адаптуватися за рахунок: 1) спрощених меню; 2) переходу на доставку та самовивіз; 3) цифрових рішень для обліку і бронювання (наприклад, Google Booking, QR-меню); 4) орієнтації на постійних клієнтів (місцевих жителів, військових, волонтерів).

Так, «Sunduk Pub» зберіг роботу протягом 2022-2025 рр., впровадивши чат-бот у Facebook для прийому замовлень, цифрові огляди, інтеграцію з Google Maps. У результаті зберіг до 60% довоєнного обігу у 2025 р.

Херсонська область за період військових дій на території України постраждала найсильніше: більшість підприємств HoReCa тимчасово припинили діяльність. Після часткової деокупації у 2022-2023 роках почався повільний процес відновлення - насамперед у прикордонних населених пунктах, який має тенденції: 1) відкриття закладів у форматі волонтерських кухонь, кав'ярень-прихистків; 2) використання грантів і благодійних коштів для рестарту; 3) зменшення площ, переходи до контейнерного формату; 4) кооперація з місцевими органами влади для безкоштовного харчування ВПО.



Підприємства, які розташовані на окупованій території чи змінили вид економічної діяльності, чи Україна втратила можливість щодо отримання статистичних даних щодо її діяльності.

Узагальнення трансформацій управління підприємствами ГРС в Південному регіоні України наведені в табл. 5.

Таблиця 5.

Трансформація управління підприємствами ГРС в Південному регіоні України

Область	Ключові зміни в управлінні	Інструменти адаптації	Поточний статус (2024)
Одеська	Гнучкість, мультифункціональність	PMS, CRM, автоматизація процесів	Часткове відновлення туристичного потоку
Миколаївська	Локалізація, спрощення процесів	QR-меню, онлайн-комунікації, Google Booking	Працюють малі й середні заклади
Херсонська	Волонтерська модель, масштабне згортання	Кооперація з громадами, мінімізація витрат	Початок відновлення

Джерело: складено автором.

Аналіз трансформацій управління в південному регіоні довів, що гнучкість, цифровізація та локалізація є основними шляхами адаптації підприємств HoReCa до кризових умов. Подібні тенденції простежуються і в інших регіонах країни, хоча масштаб і форма змін залежать від безпекової ситуації, економічного потенціалу, туристичної активності та інституційної підтримки.

Аналізуючи вищесказане, представимо ряд можливих шляхів ефективного застосування моделей управління підприємствами ГРС України для учасників сфери HoReCa: Впроваджувати цифрові платформи для обліку, аналітики та взаємодії з клієнтами (для керівників HoReCa-підприємств). Формувати гнучкі команди з мультифункціональними навичками (для керівників HoReCa-підприємств). Розробляти кризові сценарії та резервні бізнес-моделі (для керівників HoReCa-підприємств). Підтримувати розвиток HoReCa як стратегічної індустрії регіональної економіки (для органів місцевого



самоврядування). Інтегрувати дисципліни цифрового менеджменту, сервісного дизайну й антикризового управління (для органів місцевого самоврядування). Формувати професійні компетенції, затребувані в умовах нової реальності HoReCa (для освітніх закладів). Розробити національну програму підтримки цифровізації та модернізації HoReCa (для державних органів / законодавча влада). Забезпечити правове середовище для впровадження інновацій і стабільного функціонування (для державних органів / законодавча влада).

Висновки. У ході дослідження трансформації моделей управління у сфері ГРС в сучасних умовах господарювання встановлено, що класичні моделі управління HoReCa виявили свою обмеженість в умовах кризових викликів, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні. Це стимулювало необхідність переходу до гнучких, клієнтоорієнтованих і цифрових управлінських систем.

Нові моделі управління, що базуються на адаптивності, мультифункціональності персоналу, цифровізації бізнес-процесів і персоналізації сервісу, значно підвищують конкурентоспроможність підприємств HoReCa навіть у нестабільному середовищі.

Цифровізація управлінських процесів (впровадження CRM, PMS, ERP, мобільних додатків, аналітики великих даних) стала не лише інструментом оптимізації, а й запорукою виживання та розвитку у кризових регіонах.

Регіональний аналіз довів наявність значної диференціації в рівнях адаптації та трансформацій HoReCa. Попри це, у кожному регіоні спостерігаються позитивні зрушення щодо модернізації управлінських практик.

Підприємства південного регіону України демонструють приклади успішної адаптації до екстремальних умов, зокрема через локалізацію сервісу, цифрові інструменти і колаборацію з громадським сектором.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку уніфікованої моделі управління підприємствами ГРС з можливістю її



трансформації при застосуванні в окремих регіонах України та в окремих підприємствах ГРС галузі.

Список використаних джерел

1. Халахур Ю.Л., Клименко Л.В. Аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*, 2021. (173). С. 41-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-7>
2. Фостолович В.А., Павлова С.І, Гуртовий Ю.А. Удосконалення системи управління закладом готельно-ресторанного бізнесу через поліпшення комунікаційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-114>.
3. Приймак Н.С., Ніколайчук О.А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*, 2023. (1(51)). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-44-50>
4. Круковська О.В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 70-76. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.3.70](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.70)
5. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна справа: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*, 2024. (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
6. Юринець З.В., Байда Б.Ф., Бірюкова Ю.А. Управління стратегічним бізнес-потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2023. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>
7. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88-96.
8. McKinsey & Co. Готель майбутнього. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/the-hotel-of-the-future>



9. Brookings Institution. UKRAINE DIGITAL RESILIENCE IN A TIME OF WAR. URL: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf> (дата звернення 14.09.2025).
10. Івашко Л.М. Цифровізація сектору туризму та гостинності. *Смарт-економіка підприємства та безпека*. 2025. 1,65(1):16-28. DOI: [10.60022/sis.3.\(01\).2](https://doi.org/10.60022/sis.3.(01).2)
11. Пянков В., Кампо І., Мілашовська О., Боцян Т. Management of Tourism, Hotel and Restaurant Business in Ukraine. *Pacific Business Review (International)*. 2023. Vol.16. URL: https://eprints.zu.edu.ua/38278/1/13.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 14.09.2025).
12. Poster. Дослідження ринку HoReCa. URL: <https://joinposter.com> (дата звернення 14.09.2025).
13. Керуюча компанія «Ribas Hotels Group». Огляд готельного ринку України. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/> (дата звернення 26.08.2025).
14. Іванов А.М. Обґрунтування концепції моделювання управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29, вип. 2 (100). С. 21-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-100-4>
15. Іванов А.М., Бориславський І.О. Особливості застосування бізнес-процесів у готельному господарстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. №3 (80). С. 124-138. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-124-138>
16. Охріменко, А.Г. Національна туристична система. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2019. 592 с. DOI: <https://doi.org/10.31617/m.knute.2019-441>
17. Павлюк С.І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 117-124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-18)



18. Кулик М. В. Ревеню менеджмент: монографія. Київ: держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 280 с.
19. Кулик М.В. Стратегія формування системи ревеню менеджменту в кризових умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №24, С. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.103>
20. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства: монографія. Держ. біотехнол. ун-т. Харків: Друк. Мадрид, 2023. С. 139-154. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/27115> (дата звернення 14.09.2025).
21. Левицька І.В., Климчук А.О. Готельно-ресторанний бізнес в умовах війни: ключові виклики та стратегії виживання. *Економіка і управління бізнесом*, 2022. 13(4). URL: <https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202022,%20Vol.%2013,%20No.%204-5-13.pdf> (дата звернення 14.09.2025).
22. Fedir Zhuravka, Natalia Nebaba, Olena Yudina, Svitlana Haponenko and Hanna Filatova (2023). The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*, 19(1), 140-150. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.04)
23. Розвиток ресторанного бізнесу в Україні. Дослідження YouControl. URL: https://www.business.diia.gov.ua/news/rozvytok-restorannoho-biznesu-v-ukraini-doslidzhennia-youcontrol?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 14.09.2025).
24. Advanced Digital Smart Menu QR Code Solutions for Restaurants. URL: <https://www.menutiger.com/> (дата звернення 14.09.2025).
25. Державна агенція розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення 14.09.2025).



26. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
(дата звернення 14.09.2025).

27. Дія - державний мобільний застосунок. Аналітика 2025. URL:
<https://diia.gov.ua>

28. Офіційний сайт «HoReCa». URL: <https://horeca-ukraine.com/>