

Mykhailo Rutynskyi

*Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor at the Department of
Economics, Entrepreneurship, Hotel and Restaurant Business
Central Ukrainian National Technical University*

Volodymyr Zaychenko

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics, Entrepreneurship,
Hotel and Restaurant Business
Central Ukrainian National Technical University*

HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY OF UKRAINE: MODERNIZATION, INNOVATIZATION, CHALLENGES AND LOSSES OF THE WAR ERA

Summary

Since 2014, The Hotel and Restaurant Industry of Ukraine has been under the largest pressure in the world since the Second World War. The economy of the country, which has experienced large-scale aggression from the last empire of the planet, is making every effort to survive and function properly. This scientific work “sheds light” on how, over the decade of 2014-2024, The Hotel and Restaurant Industry of Ukraine not only survived, but also actively participated in the processes of transformation, modernization, innovation and building partnership relationships with consumers. The main statistical trends of the dynamics of the HoReCa sector of the Ukrainian economy are analyzed. The scale and consequences of the targeted destruction of hotel and restaurant infrastructure facilities from Odessa to Lviv by the Russian army with the aim of intimidating and spreading depressive and panic moods among the population of the rear regions of the state are shown. The effectiveness of involving social networks in advertising and information popularization of restaurant business establishments is revealed. In Ukraine, over the past decade, social networks have become a field of fierce competition between hotel and restaurant establishments for the attention of potential consumers. It is social networks that form consumer motivational ratings today and provide businesses with a number of effective tools to stimulate attention to brands. This scientific work analyzes the effectiveness of involving these tools of e-promotion and e-competition in Ukraine. The effectiveness of sales of own products of Ukrainian restaurants and food enterprises through global e-commerce platforms is increasing year by year. Marketplaces have become a field of intense competition between craft producers of gastronomic products for the attention of potential consumers. The article analyzes the potential for the development of a network of craft e-shops on the Etsy platform in the current crisis realities of small businesses in Ukraine.

Вступ

Розвиток мирних галузей в реаліях повномасштабної війни в державі є нонсенсом. Тим не менше, навіть в реаліях російської агресії український бізнес докладає усіх зусиль, щоб вижити, «залишитися на плаву», утримати власну ринкову нішу.

Ситуація в різних регіонах України за останні роки складається по різному, адже фактор географії (а саме, віддаленості від лінії фронту) у 2022-2025 роках є визначальним для успішності готельно-ресторанного бізнесу. Тим не менше, панівною сьогодні для бізнесу стала одна-єдина стратегія – виживання та праця задля перемоги України.

На одинадцятому році збройного протистояння народу України черговій агресії останньої імперії на планеті, названої автором мандрівних нарисів «La Russie en 1839» А. де Кюстіном «тюрмою народів» (prison of nations) слід констатувати: економіка України демонструє дивовижну стресостійкість. І одним з її найстійкіших флагманів є HoReCa індустрія. Готельний і ресторанний бізнес України усупереч війні продовжує дивувати показниками фінансової віддачі, динамічно запроваджує заходи з модернізації та інноватизації. Попри фізичні втрати інфраструктури під прямими ударами російських ракет і дронів галузь залишається інвестиційно привабливою. Усупереч надіям ворога українські підприємці кожного року відкривають нові і ребрендовані заклади гостинності, релоковані малі бізнеси здобувають прихильність споживачів, а загальна інфраструктура гостинності у великих містах західної половини держави продовжує статистичний тренд розбудови.

Внутрішній попит на готельні і ресторанні послуги в туристичних DESTINATIONАХ України (особливо в Карпатському регіоні) відновлюється найшвидше, що пов'язано зі зростаючою психоемоційною втомою громадян від ізоляції, тривожності, песимізму та жахів воєнного стану. Тому, слід очікувати, що в 2025–2026 рр. у віддалених від лінії фронту регіонах попит на готельні і ресторанні послуги поступово наблизатиметься до рівнів, здобутих до 2022 р., а в окремих центрах внутрішнього туризму навіть динамічно зростатиме.

Розділ 1. Готельно-ресторанна індустрія України: економічні тренди функціонування в реаліях воєнної доби

Навіть після початку російської агресії проти України у 2014 р., руйнівного впливу на галузь пандемійних обмежень 2020 р. і повномасштабного вторгнення окупантів у 2022 р. готельно-ресторанний бізнес держави продовжує утримувати позиції однієї з найбільш стабільних галузей національної економіки, здатної активно реагувати на виклики, включати механізми ринкової адаптації й саморегулювання, демонструвати тренди інфраструктурного й сервісного інноваційного поступу [4-8; 10; 17].

Напередодні повномасштабного вторгнення (т. зв. бліцкригу «за три дні») упродовж 2020 і 2021 рр. наближені до ліліпутіна кримінальні авторитети і «гаманці кремля» цільово скуповували в Україні найелітніші готельні, ресторанні та торгово-розважальні комплекси. Однак, після нового етапу

російського вторгнення влада України врешті-решт звернула увагу на ці російські активи й ініціювала затяжні процедури їх конфіскації (здебільшого, не доведені до кінця через юридичне переоформлення цих активів).

Наприклад, у 2023 р. мав місце арешт елітної та чи не найбільш відомої російської готельної мережі Premier International. Тоді з'ясувалося, що окупантам належали чимало готелів у Києві, Одесі, Харкові, Полтаві, Дніпрі та інших містах. Через дев'ять місяців по тому, Печерський районний суд Києва частково задовольнив клопотання прокурора Офісу Генпрокурора і наклав арешт *із заборогою відчуження* на сім готелів: Premier Palace Hotel, Premier Hotel Rus, Premier Hotel Lybid та Premier Hotel Slavutych, що розташовані у Києві, Premier Hotel Dnister у Львові, Premier Hotel Odessa в Одесі, Premier Compass Hotel Oleksandriya в Олександрії. Ними володіє група компаній VS Energy, котру, за версією слідчих ДБР, досі контролюють громадяни рф Олександр Бабаков, Євгеній Гінер та Михайло Воеводін.

Загалом, за період 2022-2025 рр. фактор війни зумовив масштабний *тренд майнової перереєстрації* готельної (а також курортної, ресторанної, торгової і ін.) нерухомості по всій країні (від Карпат і Львова (готель «Дністер» і ін.) до Києва (готелі «Premier Palace Hotel», «Premier Hotel Rus», «Premier Hotel Lybid», «Premier Hotel Slavutych» та чимало ін.) та до прифронтових міст сходу і півдня) зі *«зміною»* кінцевих бенефіціаріїв із наближених до кремля російських олігархів і проросійських магнатів на «підставних» (за твердженнями журналістських розслідувань) громадян ЄС, які діяльно демонструють проукраїнську позицію, і тому їх компанії не можуть бути відчужені в судовому порядку на користь держави.

Фактор мілітарної географії визначає чотири ареали з різними трендами функціонування готельного бізнесу України в реаліях воєнного часу:

1. Прифронтові області – тренд подальшого згортання мережі діючих закладів в реаліях періодичного воєнного нищення готельної (і курортної) інфраструктури («Оптіма Запоріжжя», «Odesa» й ін.) та закриття у 2023 р. доступу до бронювання через Booking.com усіх закладів гостинності у прифронтових Херсонській і Запорізькій областях.

2. Столиця держави – тренд збереження показників заповнюваності, ADR, RevPAR у відносно стабільних межах низької прибутковості.

3. Центральний регіон – тренд збереження показників заповнюваності, ADR, RevPAR на межі самоокупності.

4. Західний регіон – тренд поступового нарощення показників заповнюваності, ADR і RevPAR діючих закладів, а також розбудови інфраструктури закладів гостинності й рекреації внаслідок приватної інвестиційної активності.

Індустрія гостинності й туризму сумарно продовжує стабільно забезпечувати державний бюджет податковими надходженнями на рівні від 2,5 до 3,0 млрд грн щорічно. До повномасштабного вторгнення та окупації приморських рекреаційних територій (від Маріуполя до Залізного Порту) з їх десятками тисяч закладів гостинності у 2021 р. надходження від індустрії у державний бюджет складали 2 млрд 232 млн грн., тобто з урахуванням

інфляційного просідання гривні по відношенню до долара, де-факто на 18% більше, ніж у 2024 році [10].

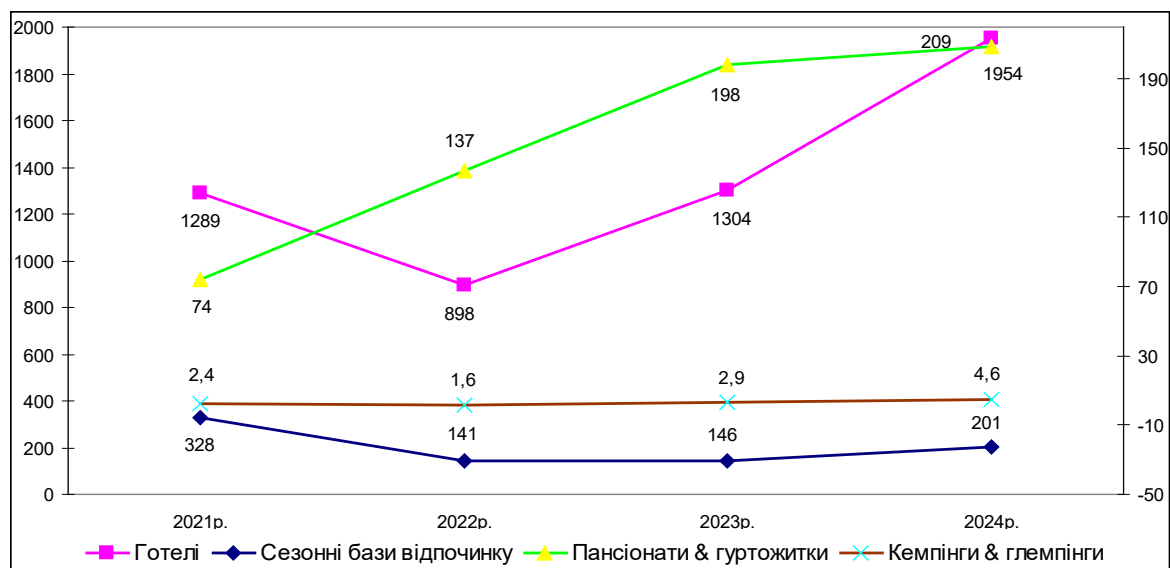


Рис. 1. Динаміка податкових надходжень у державний бюджет (у млн грн) від різних типів закладів гостинності напередодні і до початку четвертого року війни (тут слід пам'ятати про інфляційне здешевшання національної валюти, а відтак подорожчання усього спектру послуг та відповідне зростання сум податкових відрахувань)

Джерело: складено авторами за статистикою ДАРТ

З рис. 1 можемо констатувати: понад дві третини (73%) сукупних податкових надходжень у державний бюджет індустрії гостинності й туризму, як і в минулі роки, забезпечують готелі, хостели та інші заклади тимчасового розміщування. З них основний податковий тягар (понад 66% від сукупної віддачі індустрії гостинності й туризму) несуть саме готельні підприємства.

Після різкого просідання (на 30%) у перший рік повномасштабного вторгнення, готельний бізнес України зумів доволі швидко адаптуватися до нових реалій воєнного часу, переглянути власні бізнес стратегії і тарифи, активніше комунікувати зі споживачами. Таким чином уже на другий рік війни податкова віддача готельного бізнесу відновилася до довоєнного рівня. А за 2024 р. навіть потужно зросла на +33%.

Причинами цього є подальша адаптація населення країни до реалій воєнного стану та активніша реалізація населенням потреби у туризмі та відпочинку (з бронюванням відповідних готелів України у центрах туризму і курортного дозвілля). Якщо до війни економічно активна частина населення значною мірою реалізовувала своє право на відпочинок через подорожі у закордонні локації, то з 2022 р. в умовах закриття кордону для чоловіків та значного ускладнення транспортної логістики для закордонних вояжів, сім'ї українців

перепрофілювалися на внутрішній туризм і таким чином за останні роки активно підтримують українську інфраструктуру гостинності “на плаву”.

Ця ж причина пояснює зростання податкових надходжень від діяльності сезонних туристичних баз та дитячих таборів відпочинку. Найбільша концентрація відповідної інфраструктури була зосереджена на узбережжях Азовського й Чорного морів. Окупація росіянами кращих рекреаційно-пляжних регіонів України та подальші три роки цілеспрямованого терору проти приморських курортів Миколаївщини й Одещини призвели до значного просідання показника податкової віддачі цієї субгалузі гостинності. За перший 2022 р. повномасштабних звіств росіян субгалузь втратила понад 60% відрахувань, порівняно з довоєнним 2021 р. Не слід забувати і про дикусні постійні обстріли росіянами курортного узбережжя з метою знищити турбази, де начебто «переховуються фашисти». Станом на початок 2025 р. масштаби фізичної втрати об’єктів сезонної гостьової інфраструктури через прицільні прильоти російських ракет і дронів сягнули понад тисячу закладів (як мініготелів і пансіонатів, так і суміжних осередків громадського харчування та культурного дозвілля).

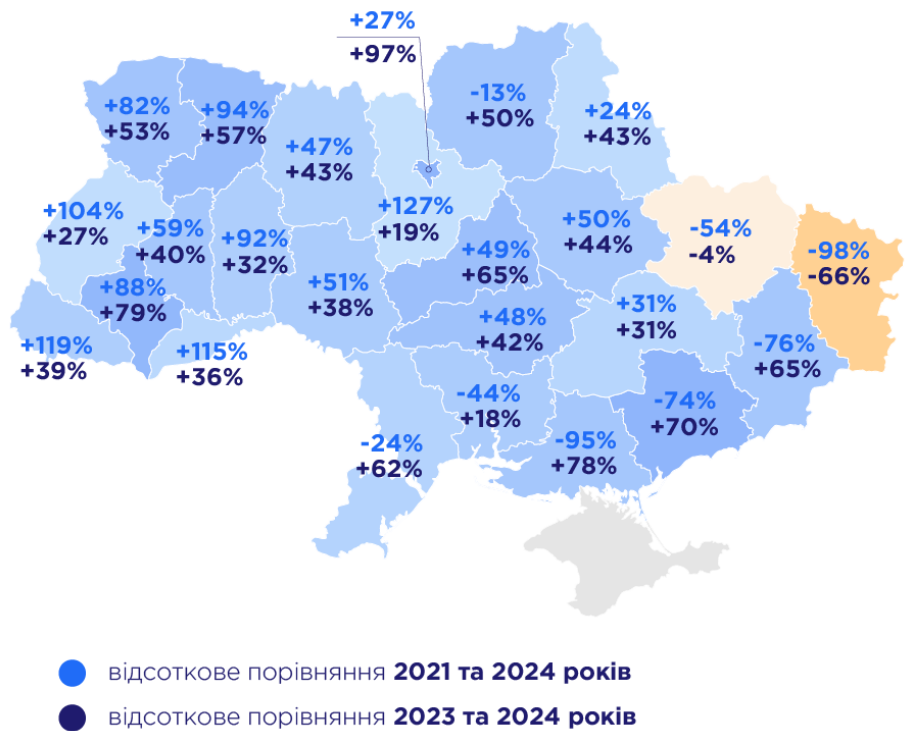


Рис. 2. Динаміка податкових надходжень у державний бюджет від індустрії гостинності й туризму у розрізі регіонів України (за останній звітний період та для порівняння – за рік до війни і наприкінці третього року війни)

Джерело: ДАРТ

Тим не менше, статистично фіксуємо тренд поступового нарощення обсягу податкової віддачі згаданої субгалузі сезонної гостинності – до 201 млн. грн.

у 2024 р., тобто на +27% до суми надходжень 2023 року. Основною причиною цього є активна розбудова відповідної сезонно-відпочинкової інфраструктури у віддаленому від лінії фронту західному регіоні України та масштабна переорієнтація географії споживчих уподобань українців від поїздок на море (до війни) до поїздок на відпочинок подалі від театру війни у західні області країни.

Глобальний тренд на екологізацію дозвілля зумовив подальшу розбудову у найбільш безпечних західних рекреаційних ареалах України мережі кемпінгів і глемпінгів. Активний PR популярними тревел-блогерами і каналами соціальних комунікацій продовжує просувати моду на відпочинок у глемпінгах. За останні два роки їх кількість зросла на 27,6%, а усереднена вартість проживання – на 2500-8500 грн, порівняно з попереднім періодом. Відповідно, за даними ДАРТ, за 2023 р. субгалузь кемпінгів і глемпінгів забезпечила 2,302 млн грн податкових відрахувань у державний бюджет. Тобто майже вдвічі більшу суму податків, ніж за аналогічний період 2022 року (1,407 млн грн). А за підсумками 2024 р. податкова віддача глемпінгів знову подвоїлася, порівняно з попереднім роком – уже до 4,6 млн грн [10].

Збереження поточного тренду відновлення на наступні роки, за умови незмінності масштабу деструктивного впливу війни на економіку та життєдіяльність українців, потенційно здатне на порядок наростити економічну віддачу субгалузі кемпінгів-глемпінгів України, порівняно з роком початку війни. Нагадаємо: до війни у 2021 р. на початковому етапі інфраструктурної розбудови й PR-розкрутки в державний бюджет надійшло 2,761 млн грн податків від цього типу засобів тимчасового розміщування.

Як було згадано вище, окремо слід розглядати готельно-ресторанний бізнес столиці України – її найбільшого за чисельністю та платоспроможністю населення міста, де зосереджені кращі з кращих готельні та ресторани мережі, функціонують найвисококласніші готелі топових міжнародних готельних брендів, у супереч війні щороку відкриваються десятки нових ресторанів високої кухні та закладів харчування нових змішано-креативних форматів.

Готельно-ресторанний бізнес м. Києва у 2024 р. сплатив до бюджету 982 млн 20 тис грн, що майже у два рази більше, ніж у 2023 році (499 млн 291 тис грн) [10]. Тут причинами є як інфляція та породжені нею економічні процеси індексації цін і зарплат, так і щире прагнення незламних мешканців міста-героя Києва підтримувати свою рідну інфраструктуру гостинності й повсякденного дозвілля у реаліях перманентних стресів від регулярних збройних атак по місту військовими злочинцями-московитами.

З рис. 2 можемо також констатувати: майже всі регіони України (більш чи менш віддалені від лінії героїчного протистояння ЗСУ невпинним атакам армії носіїв ідеології рашизму (готових убивати будь-кого за зарплату і наркотичні засоби), зібраної з депресивних регіонів «тюрми народів» Північно-Східної Євразії) за 2023-2025 рр. демонструють стійку економічну тенденцію нарощення фінансових показників функціонування підприємств індустрії гостинності й туризму. З них найвищу фінансову віддачу у бюджет країни забезпечують прикордонні з ЄС області: Волинська, Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська та Чернівецька. У цьому макрорегіоні у 2023-2025 рр.

фіксуємо бум приватних інвестиційних ініціатив у нарощення HoReCa інфраструктури. Беззаперечними лідерами у макрореєоні за масштабами інвестицій у розбудову модерних готелів, глемпінгів, ресторанів та кав'ярень є Буковель (столиця активної гірської рекреації України) та Львів (центр міжнародного й внутрішнього культурного й гастрономічного туризму).

Львівщина і в 2023, і в 2024 рр. утримує лідерство серед областей України за обсягами податкових відрахувань у бюджет підприємствами гостинності й туризму. А саме: 345 млн 484 тис грн перераховано цими підприємствами у бюджет у 2023 році, 439 млн 978 тис грн – у 2024 році. (Довоєнний показник 2021 року складав 215 млн 380 тис грн) [10].

Докорінних економічних, інфраструктурних, модернізаційних та інноваційних трансформацій за останнє десятиріччя російсько-української війни зазнав сектор громадського харчування українців. Пригадаємо: у далекому економічно стабільному 2003 році на 48 млн населення України припадало 18 354 заклади громадського харчування. До 2006 року цей показник значно зріс і уже становив 26 760 закладів, але в подальшому пішов на спад і більше не повертався до такої пікової позначки. Значний обвал статистики стався після анексії Українського Криму росією та окупації нею частини Луганської та Донецької областей – найурбанізованішого регіону з сотнею міст і відповідно тисячами закладів харчування. У 2014 році в Україні було зареєстровано 17 511 закладів громадського харчування, через рік цей показник впав до 17 059, ще через рік – до 16 661.

Однак, тренд на зменшення кількості не означає погіршення якості. З початком війни у 2014 р. підприємства галузі опинилися в жорстких стресових реаліях боротьби за споживача. Тож значна частина цих підприємств була закрыта з цілої низки об'єктивних причин (від втрати привабливості й банкрутства до закриття власниками через втечу від війни за кордон і, зрештою, потрапляння під окупацію у ході масштабних наступальних операцій армії РФ на східні міста України).

Сьогодні, на наше переконання, критичного осмислення потребують статистичні дані про роботу ресторанної галузі України. Офіційна статистика оперує зібраними показниками, а звітність своєчасно подають далеко не всі підприємства (див. дані Опендатабот). У таких умовах зростає інформативність альтернативних джерел статистичної аналітики, зокрема сучасної POS-системи обліку HoReCa закладів Poster. Останній звіт про структурні трансформації екосистеми Poster (а це понад 16000 закладів України) в реаліях воєнного часу показав такі масштаби змін:

- кількість більшості видів закладів харчування продовжує знижуватися (на -32% барів, -17% ресторанів, -17% доставки їжі, -16 пабів, -13% кафе);
- успішно конкурують на ринку і кількісно зростають лише два види закладів малого бізнесу, а саме: невеликі кав'ярні (+35%) та ятки і заклади фастфуду (+15%) (див. рис. 3) [11].

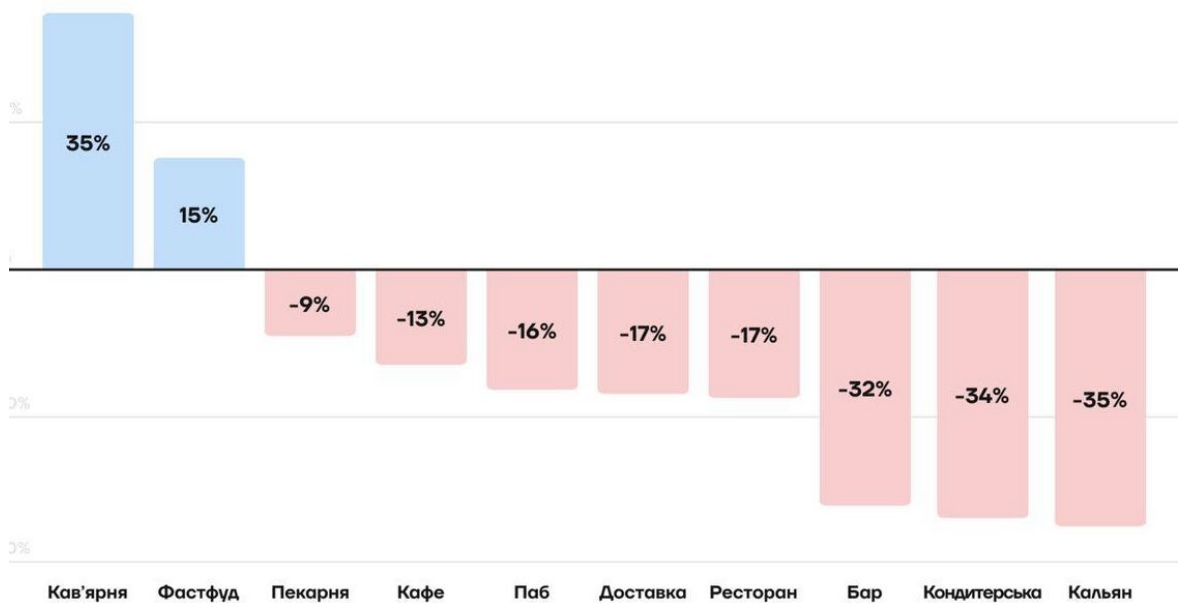


Рис. 3. Аналітика Poster: динаміка зміни кількості ресторанних закладів України за період війни (з 12.2021 по 04.2024)
Джерело: автор: Р. Єрошек, CEO Poster

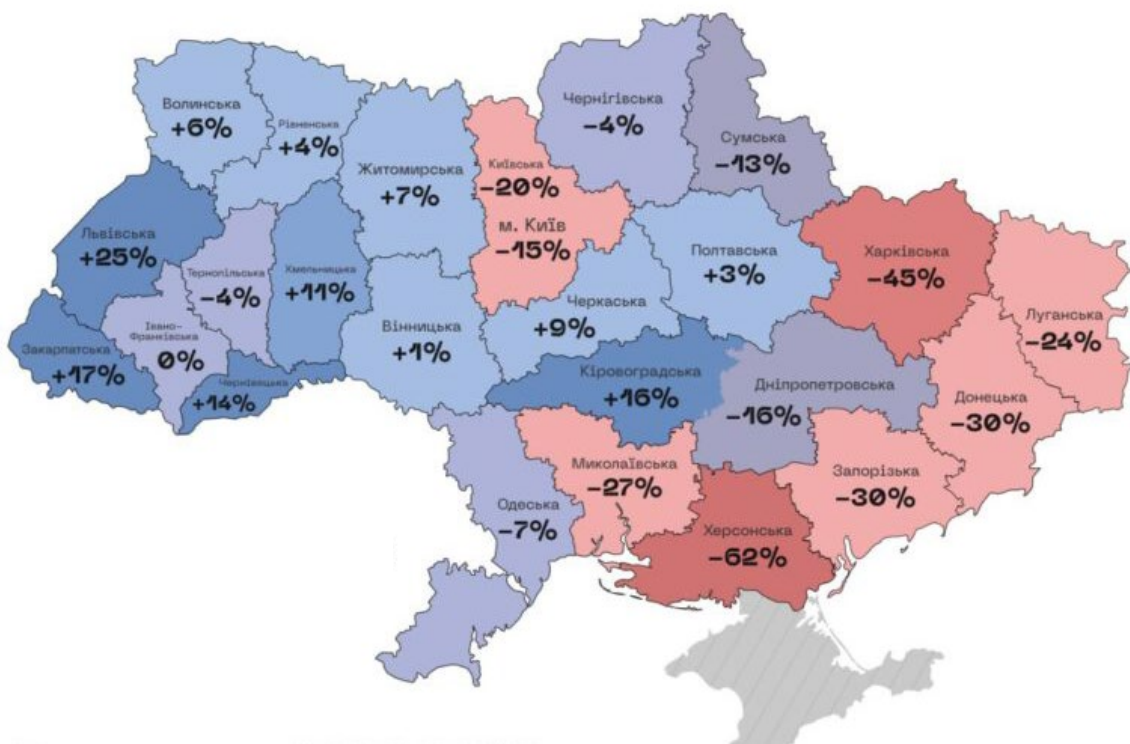


Рис. 4. Аналітика Poster: динаміка транзакцій (тобто, відвідуваності та оплати послуг) кафе, барів та ресторанів у 2023-2024 роках
Джерело: автор: Р. Єрошек, CEO Poster

Констатуємо: зменшення кількості закладів не є фатальним на фоні зростання прибутковості та відвідуваності діючих HoReCa закладів України. Poster-аналітикою зафіксовано такі позитивні тенденції у реаліях воєнного часу:

- усереднена відвідуваність закладів харчування показує сталу тенденцію зростання. Зокрема, у другому півріччі 2023 р. відвідуваність барів виросла на 15%, кальянних – 9%, кав'ярень – 9%, кафе – 7%, фастфуду – 5%, порівняно з 2-им півріччям 2022 року;

- виручка закладів харчування продемонструвала співмірну тенденцію зростання, зокрема, кав'ярень – на 31%, барів – 28%, кальянних – 28%, фастфуду – 27%, кафе – 26%, порівняно з 2-им півріччям 2022 року;

- усереднений чек замовлення асортименту страв і напоїв у HoReCa закладах також продемонстрував істотне зростання, зокрема, у фастфудах – на 21%, кав'ярнях – 20%, кальянних – 18%, кафе – 17%, барах – 12%, порівняно з 2-им півріччям 2022 року [11].

Констатуємо: усі тилові регіони України, як видно з рис. 4, демонструють стабільне функціонування інфраструктури кафе, барів та ресторанів у 2023-2024 роках. Адже для українців це вже не просто інфраструктура громадського харчування, це – інфраструктура духовної незламності до перманентної російської збройної агресії, інфраструктура єднання, спілкування, подолання стресів, долучення до напівзабутого відчуття мирного дозвілля за філіжанкою запашної кави у затишній кав'ярні рідного мікрорайону тощо. Аналітика Poster показує в цих тилових областях позитивну динаміку трансакцій. А це і є головне свідчення пожвавлення відвідування українцями кафе і фастфудів в усіх тилових областях, а в найзахідніших областях масового скупчення тимчасово переміщених біженців війни – навіть потужне зростання масштабу ресторанних трансакцій: до +17% у Закарпатській та +25% у Львівській областях.

Розділ 2. Виклики та втрати воєнної доби

Із 2014 р. в Україні з'явилася нова категорія закладів гостинності – готелі, що пережили руйнівні наслідки російсько-української війни. На цю категорію закладів українська нація покладає нову, дотепер невластиву їм функцію – репрезентувати світові як традиційну українську гостинність, так і пам'ять про найстрашніший воєнний злочин ХХІ століття – прагнення носіїв ідеології рашизму фізично винищити і стерти з карти світу один з народів Європи.

Саме обвуглені війною готельні комплекси мають підхопити цю функцію і *першими* з року в рік знайомити іноземних гостей з трагічними і героїчними сторінками новітньої української історії.

Хроніка фізичних руйнувань об'єктів готельно-ресторанної інфраструктури у прифронтових та тилових областях України регулярно поповнюється новими втратами (серед останніх: «Optima Рівер Миколаїв», 28.04.24, «Придеснянський» м. Чернігова, 17.04.2024 тощо).

Готельні комплекси, розташовані в історичних центрах міст, є не лише осередками гостинності, а й туристичними візитівками цих міст. З вікон

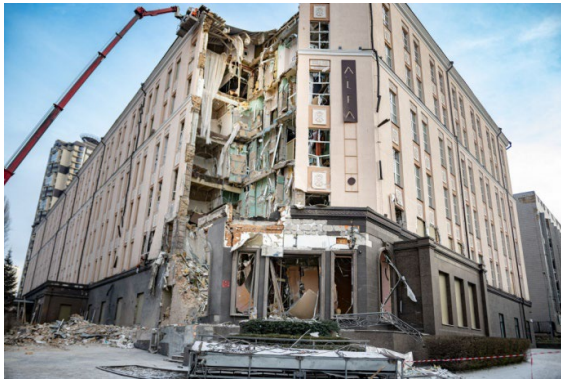
номерів таких готелів відкриваються урбаністичні панорами центрів міст, з порогів – стартують екскурсійно-прогулянкові маршрути центральними вулицями і площами. Цю категорію готелів прийнято включати в урбаністично-культурну спадщину туристичних центрів. Такими до руйнувань унаслідок злочинних російських ракетних ударів по житловій забудові були великі готельні комплекси в Чернігові, Запоріжжі, Черкасах, Одесі та низці інших міст

Готельний бізнес, що зазнав значних інфраструктурних руйнувань та усвідомлює свою соціальну відповідальність перед тисячами полеглих синів і доньок України, при розробці проєктів відбудови має змогу і історичний шанс долучитися до національної програми з музеєфікації свідчень злочинів рашизму та формування національної мережі меморіалів російсько-української війни.



Рис. 5. Готель «Центральний» – найбільший заклад гостинності у центрі Черкас до початку війни (ліворуч) та після ракетної атаки рашистів 21 вересня 2023 року (праворуч)

Джерело: світлини з відкритих джерел



Працівники прибирають уламки в пошкодженому київському готелі "Альфавіто". Готель постраждав під час російського ракетного обстрілу в новорічну ніч 31 грудня 2022 року

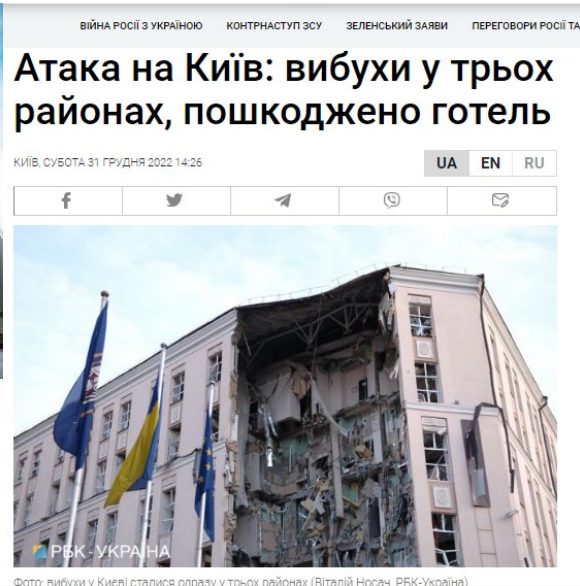


Фото: вибухи у Києві сталися опівночі у трьох районах (Віталій Носач, РБК-Україна)

Рис. 6. Скріншот-мікс авторів про стан готелю «Альфавіто» у м. Києві після ракетної атаки рашистів 31 грудня 2022 року

Джерело: РБК-Україна

Численні світлини в інтернет-медіа репрезентують, наскільки масштабними в більшості випадків є руйнування готелів-візитівок туристичних центрів України. Місією суспільно відповідальної стратегії відбудови таких упізнаваних осередків гостинності у містах-центрах масового туризму повинна стати ідея інженерної консервації та подальшої музеєфікації окремих просторів у складі відбудованих споруд. Склепіння, надбудовні і дотичні інженерні поверхні з будівельного скла є поширеною в цивілізованих країнах технологією інтеграції законсервованих фрагментів археологічних та інших пам'яток у простори модерних споруд.

Консалтингову допомогу у цій шляхетній царині провадить Асоціація Індустрії Гостинності України, що активно долучилася до ініціативи ДАРТ і УІНП з розробки державної стратегії відвідування місць, пов'язаних з агресією росії в Україні [10].

З іншого боку, великі інвестори, попри ризики, у 2022-2025 роках завершують амбітні проєкти та відкривають дедалі нові готельні та ресторанні комплекси в західних областях країни. Епіцентрами інвестиційної бізнес активності у готельно-ресторанному сегменті є Буковель та прилеглі терени, Львів та Ужгород. Наприклад, у Львові на розгляді зараз перебувають проєкти будівництва 12 нових готельно-ресторанних комплексів. Гроном нових комплексів, відкритих у 2022-2025 рр., зустрічає рекреантів курорт Буковель.

В Україні тривають активні процеси приватизації майнових комплексів як у регіонах, так і в столиці. Так, наприклад, у 2024 р. фонд держмайна виставив на продаж та реалізував за вельми помірними цінами елітну нерухомість на

Майдані Незалежності: ГРК «Україна» та ГРК «Козацький». Подібні акції з продажу державних HoReCa активів відбуваються і в регіонах.



Готель Optima Collection Aurora Kryvyi Rih



2 вересня 2024 росіяни завдали ракетного удару по готельному комплексу «Гранд Палац» Запоріжжя. Загинуло дві людини: 38-річна жінка та її 8-річний син. Також з-під завалів деблокували її 43-річного чоловіка та 12-річну доньку. Обидва у тяжкому стані, їх госпіталізували.



Отель «Grand Palace» отдых для всей семьи! Бассейн. Кафе. Номера
Тел: (067)618-06-76



Рис. 7. Скріншот-мікс про стан готелів «Optima Collection Aurora Kryvyi Rih» у м. Кривому Розі та «Grand Palace» у м. Запоріжжі після терористичних ракетних атак рашистів у 2024 р.

Джерело: світлини зібрані авторами з відкритих джерел

В Краматорске уничтожена гостиница с иностранными ...

Ракетным ударом, который ВС России ночью нанесли по Краматорску, разрушена гостиница, в которой размещались военнослужащие ВСУ и наемники.



Силовой блок

<https://www.sila-rf.ru> > vo-l... · Перекласти цю сторінку

Во Львове ракетным ударом уничтожен отель Villa Sofi ...

4 вер. 2024 р. — Ночной ракетный удар по Львову привел к поразил отель Villa Sofi. Этот объект использовался для размещения украинских военных и иностранных ...



Аргументы и Факты

<https://aif.ru> > ... > В мире · Перекласти цю сторінку

Отель в пыль. Ракета ВС РФ казнила десятки наемников ...

27 серп. 2024 р. — Вслед за краматорской гостиницей «Сапфир», в которой размещались иностранные наемники из Германии и Франции, в Кривом Роге уничтожен пункт ...



Аргументы и Факты

<https://aif.ru> > society > vs-... · Перекласти цю сторінку

ВС РФ уничтожили 19 наемников ВСУ из Англии ударом ...

6 вер. 2024 р. — Всего ударом комплекса «Искандер-М» по гостинице в городе Запорожье ликвидировали до 50 военнослужащих ВСУ.



Газета.Ru

<https://www.gazeta.ru> > news · Перекласти цю сторінку

Рогов сообщил об уничтожении гостиницы с ...

9 вер. 2024 р. — Российские силы ударили ракетами по гостинице «Заря» в городе Николаевка к востоку от Славянска в Донецкой народной республике.

**Рис. 8. Сторінка гугл-пошуку переможних реляцій провідних
рашистських пропагандистських медіа з документальними свідченнями
прицільних ракетних ударів по готелях тилових міст України у 2024 р.**

Джерело: скріншот авторів з Google

Розділ 3. Стратегії та інноваційні тренди функціонування готельно-ресторанного бізнесу в реаліях воєнної доби

Крізь призму стратегічного менеджменту сучасні стратегії готельно-ресторанного бізнесу змістовно узагальнено у праці проф. Г.Т. П'ятницької [16]. Зокрема, для тисяч малих підприємств у прифронтових і аграрних регіонах вимушеним кроком є реалізація стратегії скорочення і мінімізації витрат. У великих містах центральних та західних регіонів країни ситуація дещо інша, адже із хвилями вимушених переселенців у низці міст мало місце навіть пропорційне зростання попиту на послуги тимчасового розміщення й

громадського харчування. Отож, слід констатувати, що галузь успішно протистоїть черговому масштабному виклику.

Готельно-ресторанний бізнес України в реаліях воєнного стану, здебільшого, керується трьома стратегіями балансування у здобутій ринковій ніші:

1) стратегія з орієнтацією на зменшення витрат без інноваційних змін (наприклад, за рахунок скорочення персоналу тощо);

2) стратегія з орієнтацією на утримання обсягів продажів та конкурентних позицій на ринку за рахунок фокусування на диференціації або фокусування на лідерстві за витратами;

3) стратегія з орієнтацією на ресурсоощадні інновації (наприклад, зменшення порцій, інновації в меню на користь страв з нижчою собівартістю виробництва, що користуються високим попитом тощо) [16].

Просування готельного бренду – це основна стратегія зміцнення конкурентних позицій готельного підприємства на регіональному, національному та міжнародному ринках. Просування українських HoReCa брендів здійснюється за допомогою низки маркетингових інструментів, серед яких провідну роль почали відігравати інтернет-платформи.

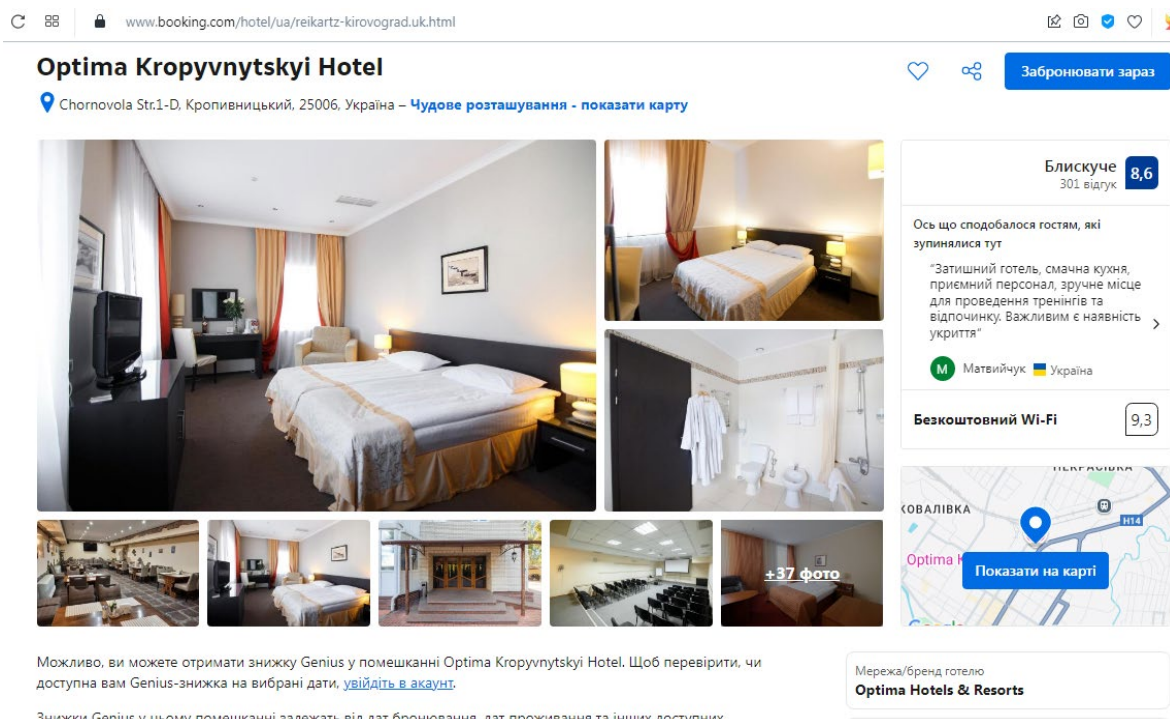
Проілюструємо ефективність такої інноваційної стратегії на прикладі найбільшої готельної мережі України. Готелі мережі “Optima Hotels & Resorts” функціонують у великих містах і привабливих курортах України. Кожен готель мережі вирізняє високий рівень комфорту і сервісу, чітка відповідність європейським стандартам обслуговування, уважне ставлення до потреб і запитів гостей.

Історія компанії “Optima Hotels & Resorts” (раніше “Reikartz”) розпочалася в Україні в 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарцем (Francois Rysckaerts) придбала старовинний особняк у центрі Львова на Друкарській вулиці. За наступні двадцять років мережа поширилася майже на всі регіони України, а бренд “Optima Hotels & Resorts” сьогодні є одним з найбільш упізнаваних у державі.

На ринку Центральноукраїнського регіону з 14.02.2011 року функціонує готель «Optima Kropyvnytskyi Hotel» (м. Кропивницький, вул. В. Чорновола, 1д). У кризових реаліях останніх років, коли низка інших готельних підприємств цього регіону закрилися чи балансують на межі банкрутства, підприємство «Optima Kropyvnytskyi Hotel» зуміло зберегти власну клієнтську базу та активно позиціонує себе на ринку як успішний і затишний готель, бездоганна якість послуг якого підкріплена високими європейськими корпоративними стандартами бренду “Optima Hotels & Resorts”.

Глобальна платформа бронювання Booking.com є головним стратегічним партнером компанії “Optima Hotels & Resorts” у її стратегії глобального та регіонального просування. Зокрема, ця стратегія передбачає участь готелю «Optima Kropyvnytskyi Hotel» у глобальних соціальноорієнтованих ініціативах, наприклад, в екологічній програмі «Помешкання для стійкого туризму» [3].

Запорукою доброї співпраці є заохочення клієнтів готелю залишати свої відгуки та оцінки сервісу на платформі Booking.com.



**Рис. 9. «Optima Kropyvnytskyi Hotel» –
перший у рейтингу готелів у місті Кропивницькому
на глобальній платформі бронювання Booking.com**

Джерело: скріншот авторів із Booking.com

Окремої уваги заслуговує активність готелю щодо забезпечення високої оцінки корпоративного вишколу персоналу. Завдяки цьому станом на 2025 рік «Optima Kropyvnytskyi Hotel» має одні з найвищих у Центральноукраїнському регіоні показники оцінки фаховості персоналу (8,8 з 10 балів) та загальної споживацької оцінки якості готельного сервісу (8,5 з 10 балів) [3].

Соціальні мережі призвели до революційних змін у філософії і практиці маркетингу підприємств і брендів готельно-ресторанного бізнесу. В реаліях всеохоплюючої цифровізації життєдіяльності соціуму готельно-ресторанний бізнес змушений докорінно видозмінюватись, щоб адекватно реагувати на новітні запити та виклики.

Інноваційність сьогодні є головною стратегією успішного конкурентного змагання за споживача у готельно-ресторанному бізнесі. У дослідженнях останніх років, авторами яких є Вахович І.М. і сп. [8], Лисюк Т.В. і сп. [12], Поворознюк І.М., Рутинський М.Й. і Зайченко В.В. [18] тощо, узагальнено низку практичних кейсів запровадження інноваційних технологій з метою нарощення конкурентних переваг на національному ринку HoReCa послуг. Результативність таких інновацій, як правило, вимірюють показниками

зниження поточних витрат, а також цифрами залучення нових клієнтів та відповідного збільшення прибутку.

Ознаками модного (цебто, привабливого для молоді) закладу ресторанної індустрії України сьогодні є наявність QR-коду з доступом до інтерактивного меню та розрахункового чека, Poster-технології обслуговування, креативні елементи food plating і гастроанімації (тепан-шоу тощо), оплата через Apple Pay і Google Pay та інше. Показовим у цьому контексті є приклад ресторанної індустрії м. Львова, яка в деструктивних реаліях ковід-кризи зробила акцент саме на розвиток технологічної й сервісної інноваційності, а також концептуальної креативності [5].

Однією з найреволюційніших інновацій останнього десятиріччя є залучення соціальних мереж до розвитку ресторанного бізнесу. Інстаграм, Фейсбук, Тік-Ток без перебільшення перетворилися на флагмани формування й розкрутки модного іміджу того чи іншого закладу. Якщо ваш заклад активно присутній «там», це значить, що ваш заклад є «у тренді». Якщо ж ні, дирекції слід терміново і докорінно змінювати власну систему маркетингового просування.

Соціальні мережі надають підприємствам готельно-ресторанного бізнесу низку інструментів маркетингового просування. Проілюструємо це твердження на прикладі реального використання такого інструменту як «Stories» в одній з наймодніших мереж гастро-пабів Львова.

Ідея «Instagram Stories» полягає в заохоченні широкого кола потенційних клієнтів брати участь у рекламній кампанії ресторанного закладу. А найкраще заохочення – це розіграш призів чи інші промоційні «фішки» для учасників акцій. Розіграші призів активізують аудиторію соціальної мережі Інстаграм взаємодіяти з інстаграм-профілем ресторану, завдяки чому нарощується популярність цього профілю та відбувається інтернет просування ресторанного бренду. Таким чином, в Інстаграм клієнти мають мотив активно згадувати цей ресторан, лайкати, коментувати пости та ділитися власними публікаціями. І чим більшою є така клієнтська активність, тим ефективніше аналітичні інструменти корпорації Instagram автоматично просуватимуть на перші шпальти саме цей соціально-активний ресторан.

Алгоритм дії інструменту «сторіз в Інстаграм» простий: клієнт має залишити коментар під постом з акцією. Важливо зробити репост акції собі в історії та відзначити профіль ресторану, і в такий спосіб поширити інформацію про цей заклад серед усіх своїх інстаграм-друзів.

Прикладом ефективного використання інструменту «сторіз в Інстаграм» для розвитку клієнтської бази та просування бренду ресторанного закладу є мережа пабів «Добрий Друг» у Львові. Мережа розвиває модну концепцію гастро-пабів, де затишна атмосфера дозвілля підкріплена якісним поєднання авторської кухні та крафтового пива. Лінійка із 26 сортів крафтового пива та низки авторських наливки і коктейлів доповнена ситними порціями смачних наїдків (від бургерів і піци до гастросету «Тарілка гурманів»).

В реаліях воєнного стану, коли тисячі закладів ресторанного бізнесу України опинилися на межі банкрутства і закриття, соціальна активність комунікації зі

споживачами стала одним з дієвих інструментів не просто виживання мережі пабів «Добрий Друг», але навіть і певного нарощення показників упізнаваності та популярності пабів. Сторіз акція «спокушала» потенційних клієнтів простотою отримання смачних бонусів за умови вибору саме «Доброго Друга»: *«Викладайте історію з активною відміткою з текстом «@pubgoodfriend_lviv наливають безкоштовне пиво або сидр за підписку», покажуйте відмітку офіціанту – витягайте щасливий купончик з виграшем (виграти можна піцу, бургер, пиво, вино і т. д.) – насолоджуйтесь!»* [13].



Рис. 10. Рекламний постер за столиком пабу «Добрий Друг» із QR-кодом доступу до інтерактивного меню та умовами розіграшу призів за сторіз в Інстаграм

До початку 2023 року завдяки регулярним сторіз-акціям мережі кількість відвідувачів, які відстежують новини і акції на інстаграм-профілі «Добрий Друг» стрімко виросла до 9279 осіб [13]. Таким чином, кожне нове оновлення меню, анонс календаря розважальних подій, нові акції та вечірки, що розплановані маркетологами мережі на поточний рік, має миттєве охоплення близько десятитисячної інстаграм-аудиторії лояльно налаштованих потенційних споживачів, готових до нових порцій приємних вражень у пабах цієї мережі.

Високі позиції маркетингової активності мережі пабів «Добрий Друг» в Інстаграм підкріплюються й іншими аналітичними інструментами, зокрема,

наявністю понад 2500 Google-відгуків, високою оцінкою (4,6 з 5 балів) якості користувачів Фейсбук тощо (див. рис. 11).

Із 2023 року мережа пабів «Добрий Друг» продовжує успішну практику нарощення клієнтської бази завдяки інструменту «Сторіз». Чинною є спокуслива для молоді акція під гаслом «Попкорн за сторіз в Інстаграм», доповнена можливістю залишати відгуки також і на інших інтернет-платформах. Так на практиці навіть у деструктивних реаліях воєнної доби реалізується інноваційна бізнес-ідея розкрутки і просування гастрономічного бізнесу через співпрацю з глобальними інтернет-платформами сьогодення.

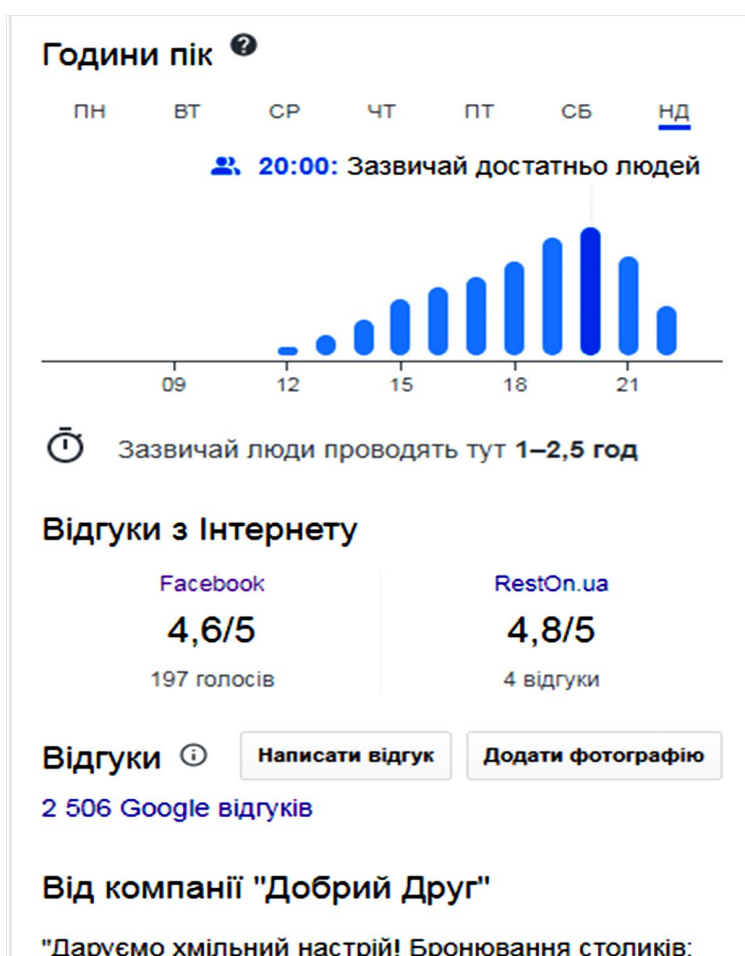


Рис. 11. Показники соціальної активності (популярності) мережі пабів «Добрий Друг» в розпал війни (станом на 1 квітня 2023 року), зафіксовані аналітичними інструментами Google

Джерело: Google

Інтернет – а зокрема зростаючі можливості е-ринку – в умовах затяжної війни зумовлюють перепрофілювання значної кількості українських закладів харчування у нову для них нішу е-комерції. Це рятує від банкрутства передусім малі і сімейні мікробізнеси, які раніше спеціалізувалися на постачанні продовольства у ресторани. Але й відомі підприємства, поряд з прийомом

клієнтів у себе, нині дедалі активніше розвивають власні альтернативні політики збуту готової продукції.

У реаліях всеохоплюючої цифровізації життєдіяльності соціуму товарно-гастрономічний та ресторанний бізнеси змушені докорінно видозмінюватись, щоб адекватно реагувати на новітні запити та виклики. Вивід власної крафтової гастрономічної продукції на глобальний е-ринок сьогодні є головною стратегією успішного конкурентного змагання за споживача у малому приватному гастрономічному бізнесі. У дослідженнях низки українських науковців [4-8; 12; 16-20 та ін.] узагальнено низку практичних кейсів запровадження інноваційних технологій з метою нарощення конкурентних переваг на глобальному ринку HoReCa товарів та е-комерції. Результативність таких інновацій, як правило, вимірюють цифрами залучення нових клієнтів та відповідного збільшення прибутку.

Однією з найперспективніших інноваційних платформ останнього десятиріччя з міжнародного просування гастрономічної крафтової продукції національних виробників (від міні-цехів до ресторанів) є Etsy – peer-to-peer платформа електронної комерції, що спеціалізується на реалізації товарів обмеженого випуску, у т.ч. продуктів харчування і напівфабрикатів від крафтових виробників.

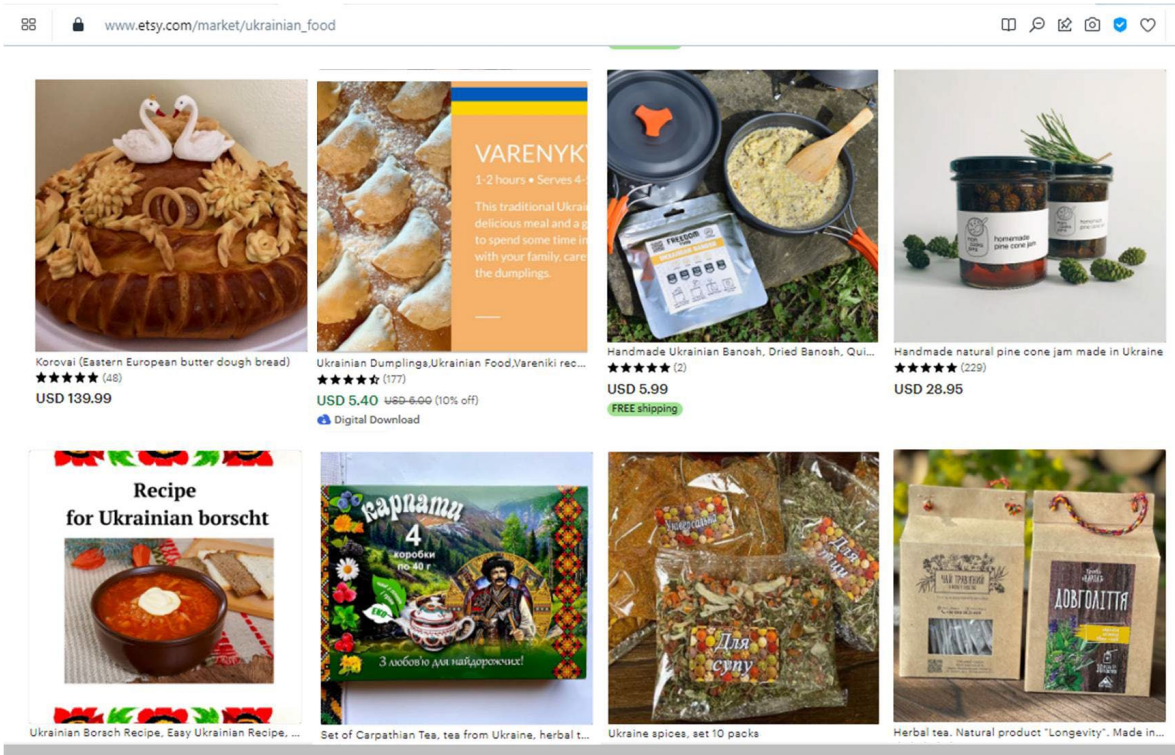


Рис. 12. Скріншот веб-сторінки з крафтовою гастрономічною продукцією українських виробників, зокрема тих, які працюють у форматі «dark kitchen restaurant», на платформі «Etsy»

Джерело: Etsy

Маркетплейс Etsy засновано 2005 року, відтоді корпорація стрімко масштабує власний потенціал: у 2012-му крафтовики зі всього світу продали тут виробів на \$890 млн, у 2017-му – на \$3,25 млрд, у 2021-му – на \$13,4 млрд [2]. За даними Similar Web, Etsy посідає четверте місце у світі за популярністю серед маркетплейсів (поступаючись тільки Amazon, Ebay та Walmart) [1]. На платформі представлено понад 8 млн продавців з понад 90 країн світу, а її покупцями є понад 100 млн осіб. За обсягами трафіку і купівельних операцій на платформі Etsy топ-лідерів складають мешканці США, Великої Британії, Канади, ФРН та Франції [1].

Перші українські крафтярі зареєструвалися на маркетплейсі ще в 2005 р. Однак справжнього напливу продавців та покупців з України у компанії очікують і прогнозують з кінця 2023 року. Адже із жовтня 2023 року Etsy запустила в Україні власну платіжну систему *Etsy Payments*, чим значно спростила операції е-торгівлі для українців. Як наголосила СОО Etsy Inc. Раяна Мошкович, «запуск *Etsy Payments* є частиною довготривалої підтримки Etsy української творчої спільноти. Це дасть підприємцям доступ до безлічі економічних можливостей і фінансової безпеки. Український бізнес має потенціал вплинути на всю екосистему Etsy» [1; 9]. Натомість, з початку воєнної агресії проти України Etsy однією з перших міжнародних компаній у рамках санкційного тиску повністю закрила доступ до маркетплейсу покупцям і продавцям із росії та білорусі.

Etsy Inc. – це унікальний партнер для України, що відкриває нашим підприємцям «глобалізоване вікно можливостей» збуту та е-комерції (див. рис.). За офіційними даними Similar Web, дохід Etsy у 2023 році склав 2,748 млрд. дол. (зростання на 7,1% порівняно з минулим роком), а кількість активних покупців по всьому світу сягнула 97,3 мільйона осіб. З них 81% зробили повторні покупки та є постійними покупцями маркетплейсу. А щодо загального трафіку відвідувачів, то щомісячно він складає від 400 до 550 млн. гостей. З них 58,35% жінки, 41,65% чоловіки [2]. Понад 80% покупців є мешканцями найзаможніших країн світу та мають високу купівельну спроможність і поведінкову схильність купувати якісні товари.

Станом на кінець 2024 р., за даними Koalanda, на Etsy українські майстри і крафтярі посідають восьме місце у світі за загальною кількістю продажів: іноземні покупці придбали на Etsy майже 14,397 млн різноманітних українських товарів. Вітрина українських продавців на Etsy представлена широкою палітрою у понад 1,223 млн товарів від понад 55 тис. крафтярів [15].

У 2024 р. для малого українського підприємця відкрити власний магазин на Etsy стало значно простіше як з суто технічного алгоритму та запровадження захисного інструменту *Etsy Purchase Protection*, так і завдяки поширенню інформації про цей маркетплейс та діяльності консалтингових ІТ-посередників. Це надзвичайно позитивний сигнал для ФОПів, здатний надати потужний імпульс для комерціалізації виробництва як товарів ручної роботи декоративно-мистецького спрямування, так і крафтових партій гастрономічної продукції і напівфабрикатів від українських виробників. Наголосимо: щомісяця у пошуках унікальних продуктів та розпіарених страв української кухні на

маркетплейс заходять близько 0,2 млн. потенційних покупців від США до Японії.

Невизначеність залишається головним лімітуючим чинником балансування готельно-ресторанної індустрії України – адже неможливо передбачити масштаби та час чергових стресових або позитивних змін зовнішнього середовища. Відтак, ще з початку пандемії готельєрам і рестораторам нашої країни довелося зіткнутися з численними обмеженнями щодо роботи підприємств, у тому числі їх обов'язковим закриттям [7]. З іншого боку, пандемія стала викликом, що активізував темпи впровадження галузевих інновацій.

У 2025-2026 роках прогнозуємо подальшу трансформацію моделей функціонування підприємств галузі з посиленням уваги до додаткових послуг і елементів гостинності. Готелі і кафе ставатимуть місцями для зустрічей і комунікації, для роботи поза офісом і споживання нових цікавих форм дозвілля поза власною оселею.

Шляхи повернення до фінансово-економічних результатів довоєнної епохи відрізнятимуться залежно від міста і регіону, обсягу туристичного попиту (у т. ч. частки іноземних гостей у туристичному потоці), ємності ринку (економічного та туристичного профілю міста/курорту) і готельного сегмента (сегментація гостей, категорія, спектр послуг).

Внутрішній попит на готельні і ресторанні послуги в туристичних дестинаціях України (особливо в Карпатському регіоні) відновлюється найшвидше, що пов'язано зі зростаючою психоемоційною втомою громадян від ізоляції, тривожності, песимізму та жахів воєнного стану. Тому, слід очікувати, що в 2025 році у мирних, віддалених від лінії фронту регіонах попит на готельні і ресторанні послуги поступово наблизатиметься до рівнів, здобутих до 2022 (показників напередодні 2го етапу російсько-української війни).

Такі найактуальніші тренди у 2025-2027 рр. формуватимуть стратегії подальшої конкурентної модернізації у змаганні за споживача українських підприємств HoReCa індустрії:

- розвиток нових форматів і загальної культури гастрономічного сервісу, естетики дозвілля та вишуканості стандартів національної української гостинності [19];
- модернізація та просування власного веб-сайту та каналів соціальної комунікації зі споживачами в Інстаграм, Твітер та Фейсбук;
- створення власного мобільного додатку з різноманітним функціоналом, у т. ч. активною програмою лояльності (з нарахуванням бонусів і знижками), онлайн-бронюванням, формою для замовлення і доставки страв;
- розвиток співпраці з глобальними та національними інтернет-платформами з популяризації, рейтингування та розкрутки бізнесу;
- запровадження сучасних безконтактних технологій здійснення замовлення та оплати у безготівкових форматах;
- розвиток цифрового меню і інших сервісів з доступом через QR-код;
- кон'юнктурне запровадження низки інших т. зв. «модних» продуктних, сервісних, технічних і технологічних інновацій.

Висновки

В реаліях російської агресії український бізнес докладає усіх зусиль, щоб вижити й утримати власну ринкову нішу. Ситуація в різних регіонах України сьогодні складається по-різному, адже фактор віддаленості від лінії фронту у 2022-2025 роках є визначальним для успішності готельно-ресторанного бізнесу. Тим не менше, панівною сьогодні для бізнесу стала одна-єдина стратегія – виживання та праця задля перемоги України.

Прогнозовано потужне зростання доходів і податкових надходжень (до 7%) у 2024 році забезпечили українські рекреаційні заклади сезонного відпочинку внаслідок дії таких чинників, як: а) закриття повітряного простору держави, б) ускладнення трансферної логістики для виїзду на іноземні курорти, в) закриття кордону на виїзд для чоловіків, г) погіршення фінансової спроможності та свідоме обмеження витрат на відпочинок панівної маси українських рекреантів, ґ) масова переорієнтації туристичних потоків на час літніх відпусток із виїзного на внутрішній туризм.

Внутрішній попит на готельні і ресторани послуги в туристичних DESTINATIONАХ України (особливо в Карпатському регіоні) відновлюється найшвидше, що пов'язано зі зростаючою психоемоційною втомою громадян від ізоляції, тривожності, песимізму та жахів воєнного стану. Тому, слід очікувати, що в 2025-2026 рр. у віддалених від лінії фронту регіонах попит на готельні і ресторани послуги поступово відновлюватиметься до рівнів, здобутих до 2022 р., а в окремих центрах внутрішнього туризму навіть динамічно зростатиме. І цей тренд найпромовістіше свідчитиме про економічну стійкість, модернізаційно-інноваційну динаміку та стратегічне значення HoReCa сектору для відбудови економіки України та її безбар'єрного злиття в спільний економічно-інфраструктурний простір Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Etsy – global online marketplace. URL: <https://www.etsy.com>
2. Mosby A. Etsy Statistics 2024 (User Demographics, Revenue & Trends). 2024. URL: <https://www.yaguar.co/etsy-statistics/>
3. Optima Kropyvnytskyi Hotel. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/reikartz-kirovograd.uk.html>
4. Rutynskyi M. The development trend of fine dining restaurants in Ukraine. Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management. Riga, Baltija Publishing. 2023. P. 305–306. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-101>
5. Rutynskyi M., Kushniruk H. Restaurant industry in the tourist city of Eastern Europe: Post-COVID-19 perspectives – the case of Lviv, Ukraine. Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post-COVID-19 Perspectives. Hershey, USA: IGI Global. 2022. P. 220-243. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9148-2.ch012>
6. Антошкова Н.А. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-1>
7. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>

8. Вахович І.М., Матвійчук Л.Ю., Смаль Б.А. Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(41). С. 494-502. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251512>
9. Вітковська К. Можливості маркетплейсу Etsy для українських продавців. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/mozhlivosti-marketpleysu-etsy-dlya-ukrayinskih-prodavciv/>
10. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua>
11. Єрошек Р. Як змінилась кількість закладів в Україні під час війни. URL: https://t.me/restorator_reve/3447
12. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пасічник М.П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
13. Мережа пабів «Добрий Друг» у Львові. URL: <https://goodfriend.net.ua>
14. Морохович В. С. Цифрові технології та діджитал-маркетинг у ресторанному бізнесі. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. С. 666-665. DOI: <https://doi.org/10.20998/978-617-05-0527-9>
15. Підгайна Є. Війна не завадила: українські крафтовики посідають восьме місце у світі за кількістю продажів на Etsy. URL: <https://mind.ua/publications/20252005-vijna-ne-zavadila-ukrayinski-kraftoviki-posidayut-vosme-misce-u-sviti-za-kilkistyu-prodazhiv-na-ets>
16. П'ятницька Г.Т. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 2. С. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-2-5>
17. Рутинський М.Й. Готельно-ресторанний бізнес України: трансформації в реаліях воєнного часу. *Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи*: матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (16.05.2024 р., Черкаси,). Черкаси, 2024. С. 131-133.
18. Рутинський М.Й., Зайченко В.В. Концепція «food plating» у ресторанному бізнесі України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-6>
19. Рутинський М.Й., Зайченко В.В., Кушнірук Г.В. Розвиток формату «fine dining» у ресторанному бізнесі України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 1(7). С. 10-14. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.2)
20. Тищенко С.В. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 7. С. 131-139. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>

References:

1. Etsy – global online marketplace. Available at: <https://www.etsy.com>
2. Mosby A. (2024). Etsy Statistics 2024 (User Demographics, Revenue & Trends). Available at: <https://www.yaguara.co/etsy-statistics/>
3. Optima Kropyvnytskyi Hotel. Available at: <https://www.booking.com/hotel/ua/reikartz-kirovograd.uk.html>
4. Rutynskyi M. (2023). The development trend of fine dining restaurants in Ukraine. Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management. Riga, Baltija Publishing, pp. 305-306. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-101>
5. Rutynskyi M., Kushniruk H. (2022). Restaurant industry in the tourist city of Eastern Europe: Post-COVID-19 perspectives – The case of Lviv, Ukraine. *Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post-COVID-19 Perspectives*. Hershey, USA: IGI Global, pp. 220-243. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9148-2.ch012>
6. Antoshkova N.A. (2023) Analiz rynku restorannoho biznesu v Ukraini [Analysis of the restaurant business market in Ukraine]. *Transformatsiyna ekonomika*, no. 5 (05), pp. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-1>

7. Bazhenova S., Polohovska Yu., Kantsur I. (2022) Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v umovakh sohodennya [Development of the hotel and restaurant business in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
8. Vakhovych I. M., Matviychuk L. Yu., Smal B. A. (2022). Rozvytok industriyi hostynnosti v suchasnykh umovakh: tendentsiyi ta zakhody posylennya konkurentnykh perevah [Development of the hospitality industry in modern conditions: trends and measures to strengthen competitive advantages]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6(41), pp. 494-502. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251512>
9. Vitkovska K. Mozhlyvosti marketpleysu Etsy dlya ukrayinskykh prodavtsiv [Possibilities of the Etsy marketplace for Ukrainian sellers]. Available at: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/mozhlyvosti-marketpleysu-etsy-dlya-ukrayinskih-prodavciv/>
10. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu (DART) [State Agency for Tourism Development (DART)]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua>
11. Yeroshek R. Yak zminylas kilkist zakladiv v Ukrayini pid chas viyny [How the number of establishments in Ukraine changed during the war]. Available at: https://t.me/restorator_reve/3447
12. Lysyuk T.V., Tereshchuk O.S., Pasichnyk M.P. (2022) Innovatsiyni tekhnolohiyi u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Innovative technologies in the hotel and restaurant industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
13. Merezha pabiv «Dobryi Druh» u Lvovi [The chain of pubs «Dobryi Druh» in Lviv]. Available at: <https://goodfriend.net.ua>
14. Morokhovych V.S. (2025) Tsyfrovi tekhnolohiyi ta didzhytal-marketynh u restorannomu biznesi [Digital technologies and digital marketing in the restaurant business]. Marketynhovi ta orhanizatsiyni mekhanizmy povoyennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrayiny: kol. monohrafiya. Kharkiv: NTU «KHPI», pp. 626-665. DOI: <https://doi.org/10.20998/978-617-05-0527-9>
15. Pidhayna Y.E. Viyna ne zavadyla: ukrayinski kraftovyky posidayut vosme mistse u sviti za kilkistyu prodazhiv na Etsy [The war did not interfere: Ukrainian crafters occupy eighth place in the world in terms of sales on Etsy]. Available at: <https://mind.ua/publications/20252005-vijna-ne-zavadila-ukrayinski-kraftoviki-posidayut-vosme-misce-u-sviti-za-kilkistyu-prodazhiv-na-ets>
16. Pyatnytska H.T. (2021) Stratehiyi rozvytku restorannoho biznesu v umovakh kryzy [Strategies for developing the restaurant business in times of crisis]. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentralniy ta Skhidniy Yevropi*, no. 2, pp. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospee-2-5>
17. Rutynskyi M.Y. (2024) Hotel'-no-restorannyi biznes Ukrayiny: transformatsiyi v realiyakh voyennoho chasu [Hotel and restaurant business of Ukraine: transformations in the realities of wartime]. *Turyzm i hostynnist: stan, problemy, perspektivy*: mater. VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (16.05.2024, Cherkasy). Cherkasy, pp. 131–133.
18. Rutynskyi M.Y., Zaychenko V.V. (2022) Kontseptsiya «food plating» u restorannomu biznesi Ukrayiny [The concept of “food plating” in the restaurant business of Ukraine]. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentralniy ta Skhidniy Yevropi*, no. 7, pp. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospee-7-6>
19. Rutynskyi M.Y., Zaychenko V.V., Kushniruk H.V. (2023) Rozvytok formatu «fine dining» u restorannomu biznesi Ukrayiny [The development of the “fine dining” format in the restaurant business of Ukraine]. *Innovatsiyi ta tekhnolohiyi v sferi posluh i kharchuvannya*, no. 1(7), pp. 10-14. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.2)
20. Tyshchenko S.V. (2021) Tsyfrovi tekhnolohiyi v industriyi hostynnosti [Digital technologies in the hospitality industry]. *Tavriyskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 7, pp. 131-139. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>