

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Розвиток готельно-ресторанної справи в Україні
за умов війни»

Виконав: студент 4 курсу
за спеціальністю 242 Туризм
денної форми навчання
Артем ЛУЦИШИН

Науковий керівник: старший
Викладач кафедри публічного
управління та адміністрування
Анна ДІЛЬ

Рецензент:

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(Прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Артем ЛУЦИШИН. Розвиток готельно-ресторанної справи в Україні за умов війни. – Бакалаврська робота.

Проведено актуальне дослідження наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо адаптації і стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ» в умовах повномасштабного воєнного вторгнення росії в Україну.

Визначено сутність готельно-ресторанної справи як галузі сфери послуг, що поєднує економічну, соціальну та правову складові, досліджено систему управління готельно-ресторанним бізнесом та проаналізовано світовий досвід подолання кризових явищ у галузі.

Встановлено, що ГРК «ВЕТ» – багатофункціональний заміський комплекс Хмельницького регіону з банкетним залом на 300 осіб, готелем та розвиненою рекреаційною інфраструктурою – зіткнувся з кадровим дефіцитом, енергетичною нестабільністю та падінням банкетного попиту, однак завдяки вигідному географічному розташуванню та гнучкій ціновій політиці зберіг операційну стійкість і рейтинг 4,5/5.

Розроблено адаптаційний механізм розвитку підприємства, що включає дев'ять складових: організаційно-управлінську, клієнтську, фінансово-ресурсну, енергетичну та безпекову, сервісно-операційну, цифрову, маркетингово-репутаційну, інфраструктурну та партнерську. Запропоновано стратегічні рекомендації щодо цифрової трансформації, підвищення якості сервісу та розвитку маркетингової стратегії на 2025–2027 роки. Практичне значення результатів полягає у можливості їх безпосереднього впровадження у діяльність підприємства та використання іншими закладами готельно-ресторанної галузі регіону.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, воєнний стан, адаптація, стратегічний розвиток, цифрова трансформація, індустрія гостинності, внутрішній туризм, Хмельницький регіон.

ANNOTATION

Artem LUTSYSHYN. Development of the hotel and restaurant business in Ukraine during wartime. – Bachelor's thesis.

A topical study of the scientific task was conducted, which consists in substantiating the theoretical foundations and developing practical recommendations for the adaptation and strategic development of the hotel and restaurant complex "VET" in the conditions of a full-scale military invasion of Russia into Ukraine.

The essence of the hotel and restaurant business as a service sector combining economic, social and legal components was determined, the hotel and restaurant business management system was studied and the world experience in overcoming crisis phenomena in the industry was analyzed.

It was established that the "VET" hotel and restaurant complex - a multifunctional suburban complex in the Khmelnytsky region with a banquet hall for 300 people, a hotel and a developed recreational infrastructure - faced a staff shortage, energy instability and a drop in banquet demand, however, thanks to its advantageous geographical location and flexible pricing policy, it maintained operational stability and a rating of 4.5/5.

An adaptive mechanism for enterprise development has been developed, which includes nine components: organizational and managerial, client, financial and resource, energy and security, service and operational, digital, marketing and reputation, infrastructure and partnership. Strategic recommendations are proposed for digital transformation, improving service quality and developing a marketing strategy for 2025–2027. The practical significance of the results lies in the possibility of their direct implementation in the activities of the enterprise and use by other establishments of the hotel and restaurant industry in the region.

Keywords: hotel and restaurant business, martial law, adaptation, strategic development, digital transformation, hospitality industry, domestic tourism, Khmelnytskyi region.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	8
1.1. Сутність готельно-ресторанної справи: поняття, види та особливості.....	8
1.2. Система управління готельно-ресторанним бізнесом та її основні елементи	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ВЕТ» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	21
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ» та його місце на ринку гостинності Хмельницького регіону.....	21
2.2. Аналіз впливу війни на діяльність готельно - ресторанного комплексу «ВЕТ»	26
2.3. Оцінка тенденцій розвитку готельно-ресторанної галузі України та їх вплив на діяльність комплексу «ВЕТ».....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ВЕТ» В УМОВАХ ВІЙНИ ТА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	38
3.1. Адаптаційний механізм розвитку готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ» в умовах війни та післявоєнного відновлення.....	38
3.2. Стратегічні напрями розвитку та рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності готельно - ресторанного комплексу «ВЕТ»	46
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Готельно-ресторанна галузь є однією з найбільш динамічних та соціально значущих складових економіки України, що безпосередньо впливає на зайнятість населення, розвиток внутрішнього туризму та формування позитивного іміджу держави. Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року спричинило безпрецедентний вплив на всі сектори національної економіки, і готельно - ресторанна сфера стала однією з найбільш уражених: у перший тиждень війни роботу припинили близько 80% закладів харчування по всій країні. Водночас підприємства, розташовані у відносно безпечних регіонах, отримали нові можливості для розвитку внаслідок зростання внутрішнього туризму, переорієнтації споживчого попиту та збільшення потоку внутрішньо переміщених осіб.

Більшість наявних наукових досліджень присвячені або докризовому розвитку готельно-ресторанної галузі, або окремим аспектам її функціонування під час пандемії COVID-19. Системного вивчення механізмів адаптації конкретних підприємств до умов повномасштабного збройного конфлікту та розробки практично здійснених стратегічних рекомендацій щодо їх розвитку у воєнний та післявоєнний період бракує. Зазначене визначає актуальність і практичну значущість теми цієї бакалаврської роботи.

Мета та завдання дослідження. *Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації і стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ» в умовах воєнного стану та у післявоєнний період.*

Відповідно до мети визначено такі *завдання дослідження*:

- розкрити сутність готельно-ресторанної справи, її класифікаційні види та галузеві особливості;
- охарактеризувати систему управління готельно-ресторанним бізнесом та вплив кризових явищ на його розвиток на основі світового досвіду;
- надати загальну характеристику ГРК «ВЕТ» та визначити його місце на ринку гостинності Хмельницького регіону;

- проаналізувати вплив воєнного стану на діяльність комплексу «ВЕТ», виявити ключові виклики та зміни в роботі підприємства;
- оцінити сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанної галузі України та оцінити їх вплив на діяльність комплексу «ВЕТ»;
- розробити адаптаційний механізм та стратегічні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ГРК «ВЕТ» у воєнний та післявоєнний період.

Об'єктом дослідження є діяльність готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ» в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти адаптації і стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ» в умовах воєнного стану та у відбудовний період.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: *системного та структурного аналізу* – для дослідження організаційної структури та механізму функціонування підприємства; *порівняльного аналізу* – для зіставлення показників діяльності галузі до та після початку повномасштабної війни; *факторного аналізу* – для виявлення чинників впливу воєнного стану на діяльність ГРК «ВЕТ»; *спостереження та опису* – для збору первинної інформації під час проходження практики на базі підприємства; *синтезу та узагальнення* – для формування стратегічних рекомендацій; *графічний та табличний методи* – для наочного представлення аналітичних матеріалів.

Інформаційну базу дослідження становлять: Закон України «Про туризм», Закон України «Про правовий режим воєнного стану», державні стандарти ДСТУ 4269:2003 та ДСТУ 4281:2004; наукові статті та публікації вітчизняних дослідників у фахових виданнях; статистичні дані Державної служби статистики України та Державного агентства розвитку туризму; аналітичні звіти Ribas Hotels Group та In Venture щодо стану готельного ринку України; матеріали, зібрані під час проходження практики на базі ГРК «ВЕТ»; відкриті дані платформ відгуків та соціальних мереж підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретного адаптаційного механізму та оперативного плану розвитку ГРК «ВЕТ» на 2025–2027 роки з визначенням строків реалізації, відповідальних осіб та показників ефективності, що може бути безпосередньо впроваджено у практичну діяльність підприємства. Окремі положення роботи можуть бути використані іншими підприємствами готельно-ресторанної галузі Хмельницького регіону для вироблення власних адаптаційних стратегій в умовах воєнного стану та відбудовного періоду.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на науково-практичних заходах, а саме: III Міжнародній науково-практичній конференції «Туристично рекреаційна сфера: виклики сучасності» (м. Хмельницький, 2026 р.) [21].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

1.1. Сутність готельно-ресторанної справи: поняття, види та особливості

Готельно-ресторанна справа є однією з провідних галузей сфери послуг, що забезпечує задоволення базових потреб людини у тимчасовому проживанні та харчуванні. В умовах динамічного розвитку туризму та зростаючої мобільності населення ця галузь сформувалася як самостійний сектор національного господарства, що суттєво впливає на обсяг валового внутрішнього продукту, зайнятість населення та розвиток суміжних галузей. За визначенням І. Г. Пандяк, готельно-ресторанна справа охоплює сукупність підприємств, установ та організацій, що надають послуги з розміщення, харчування та супутнього обслуговування гостей і клієнтів [24, с. 24]. О. С. Камушков розглядає готельно-ресторанне господарство як комплексну соціально-економічну систему, що поєднує матеріально-технічну базу, трудові ресурси та управлінські механізми задля надання послуг споживачам у сфері гостинності [19, с. 350]. Р. А. Муха акцентує на дуальній природі галузі: з одного боку, це комерційна діяльність, спрямована на отримання прибутку, а з іншого – соціальна функція, пов'язана із забезпеченням комфорту та безпеки людини під час перебування поза домом [23].

З правової точки зору діяльність у сфері готельно-ресторанної справи в Україні регулюється Законом України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР [31], яким встановлено загальні засади провадження готельної діяльності та вимоги до якості послуг. Закон України від 18 листопада 2003 року № 1282-IV [30] уточнив понятійний апарат і розширив перелік суб'єктів туристичної діяльності, включивши до нього готелі та інші засоби розміщення. Галузь структурно об'єднує два сегменти: готельний бізнес, що забезпечує тимчасове розміщення, і ресторанний бізнес, що організовує харчування. Їх

поєднання в єдиний комплекс формує синергетичний ефект і дозволяє задовольнити увесь спектр потреб споживача в межах одного закладу [24, с. 142].

Наочно класифікацію підприємств готельно-ресторанної сфери відображено на рис. 1.1.

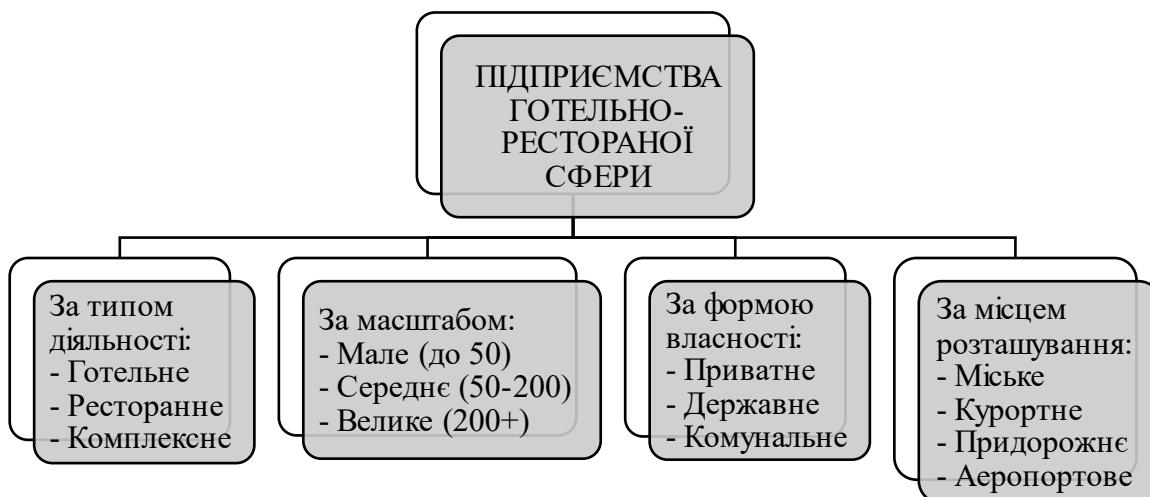


Рис. 1.1. Класифікація підприємств готельно-ресторанної сфери

Примітка. Складено автором на основі [24, с. 150; 31; 30].

Підприємства готельно-ресторанної сфери класифікуються за кількома ознаками, що відображено на рис. 1.1. За типом основної діяльності розрізняють готельні, ресторанні та комплексні підприємства. За масштабом виокремлюють малі заклади (до 50 місць або номерів), середні (50–200 місць) та великі (понад 200 місць), що визначає характер їхньої конкурентної стратегії та ресурсної бази. За формою власності підприємства поділяються на приватні, державні та комунальні. Місцерозташування – міське, курортне, придорожнє чи аеропортове – формує цільову аудиторію та визначає сезонність попиту на послуги. Окремо виокремлюють класифікацію за категорією якості: для готелів – від однієї до п'яти зірок, для ресторанів – відповідні рівні класності, що встановлюються відповідно до державних стандартів [24, с. 283].

Головним аспектом розуміння сутності готельно-ресторанної справи є її місце в системі національного господарства та зв'язок із суміжними галузями.

Готельно-ресторанний бізнес є невід'ємною складовою індустрії туризму та гостинності, яка у своїй сукупності охоплює транспортну інфраструктуру, туристичних операторів, заклади культури та розваг, торгівлю та інші сектори. Саме тому будь-які зміни у туристичних потоках – зростання або скорочення – безпосередньо позначаються на завантаженості готелів та ресторанів і, відповідно, на фінансових результатах їхньої діяльності. За даними UN Tourism, туризм у довоєнний період генерував близько 10% світового ВВП та забезпечував кожне десяте робоче місце у глобальній економіці [50], що свідчить про надзвичайно основну роль галузі як у світовому, так і в національному вимірі.

В Україні готельно-ресторанна галузь до 2022 року демонструвала стабільну позитивну динаміку. Зростання внутрішнього та в'їзного туризму, розвиток ділових поїздок та проведення міжнародних заходів сприяли розширенню мережі готелів і ресторанів по всій країні. Н. Ю. Балацька зазначає, що ресторанний бізнес України у довоєнний період характеризувався активним впровадженням нових форматів обслуговування, розширенням асортименту послуг та зростаючою орієнтацією на потреби сучасного споживача [1, с. 117]. Водночас пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках стала першим масштабним випробуванням для галузі, що змусило підприємства переглянути усталені моделі роботи та прискорити цифровізацію [1, с. 118]. Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році стало ще більш руйнівним ударом, проте водночас відкрило нові можливості для підприємств безпечних регіонів, де зосередився попит внутрішніх туристів та внутрішньо переміщених осіб [23].

Окремої уваги заслуговує специфіка готельно-ресторанного бізнесу як роботодавця. Галузь традиційно є одним із найбільших секторів зайнятості в Україні та світі, пропонуючи робочі місця для широкого кола спеціалістів – від кухарів і офіціантів до менеджерів і маркетологів. Проте характерною рисою галузі є висока плинність кадрів, пов'язана з нестандартним графіком роботи, сезонністю зайнятості та фізичним навантаженням персоналу. В умовах воєнного стану ця проблема загострилася через масову мобілізацію та еміграцію

частини працездатного населення, що суттєво ускладнило кадрове забезпечення підприємств галузі. О. С. Камушков підкреслює, що людський капітал є одним із основних чинників конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства, оскільки саме персонал безпосередньо формує якість клієнтського досвіду та визначає репутацію закладу на ринку [19, с. 352].

Готельно-ресторанна справа вирізняється низкою галузевих особливостей, що відрізняють її від інших секторів економіки. По-перше, це нерозривність процесів виробництва та споживання послуги: послуга гостинності надається і споживається одночасно, її не можна накопичити, зберегти чи перенести в часі. По-друге, нематеріальність – споживач не може заздалегідь оцінити якість проживання чи страви до їх безпосереднього отримання, що посилює значення репутації закладу та відгуків попередніх клієнтів. По-третє, галузь характеризується підвищеною залежністю від зовнішніх чинників: економічної кон'юнктури, туристичних потоків, сезонності, безпекової ситуації та соціальних настроїв у суспільстві. По-четверте, готельно-ресторанний бізнес відзначається високою капіталомісткістю та тривалим терміном окупності інвестицій, що потребує виваженого стратегічного планування та стабільного фінансового менеджменту. По-п'яте, галузь характеризується значною сезонністю попиту, що ускладнює рівномірне завантаження потужностей та управління персоналом упродовж року [24, с. 150].

О. С. Камушков підкреслює, що стратегічні перспективи розвитку галузі в Україні безпосередньо визначаються здатністю підприємств адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та впроваджувати гнучкі моделі управління, що дозволяють зберегти конкурентоспроможність в умовах нестабільності [19, с. 351]. Р. А. Муха додає, що галузь характеризується підвищеною чутливістю до кризових явищ – пандемій, соціально-економічних потрясінь і збройних конфліктів, – що робить питання антикризового управління надзвичайно актуальними для готельно-ресторанних підприємств [23]. Світовий досвід підтверджує: готельно-ресторанна галузь, попри свою вразливість до кризових явищ, демонструє значний потенціал відновлення. За даними UN Tourism, вже у

2022 році глобальний туризм відновився до 63% від показників 2019 року, а у 2023-му наблизився до допандемічного рівня [50], що свідчить про стійкість галузі та її здатність до регенерації. Саме ця особливість визначає актуальність дослідження стану галузі в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну, яке розпочалося у лютому 2022 року.

Таким чином, готельно-ресторанна справа являє собою багатогранну галузь сфери послуг, що поєднує економічну, соціальну та правову складові. Її сутність розкривається через призму підприємницької діяльності з надання послуг гостинності, нормативно-правова база регулює основні відносини між суб'єктами ринку, а різноманіття класифікаційних ознак відображає складну й розгалужену структуру галузі. Розуміння теоретичних засад функціонування готельно-ресторанної справи є необхідною передумовою для аналізу системи управління підприємствами цієї сфери та їх поведінки в умовах кризових явищ, що розглядається у наступному підрозділі.

1.2. Система управління готельно-ресторанним бізнесом та її основні елементи

Система управління готельно-ресторанним бізнесом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів – організаційних структур, методів, інструментів та процесів, – що забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей в умовах конкурентного ринку послуг. Управління у цій сфері охоплює широкий спектр функцій: від стратегічного планування та організації виробничих процесів до контролю якості обслуговування та управління людськими ресурсами. В. Кушнірук, О. Величко та О. Коваль визначають управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі як цілеспрямований вплив на сукупність взаємопов'язаних видів діяльності підприємства з метою підвищення їх ефективності та узгодженості [20, с. 2]. К. Беспалюк та К. Процак розглядають управлінську діяльність у контексті адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища,

наголошуючи на тому, що здатність організації до гнучкого реагування на нові виклики є визначальною умовою її конкурентоспроможності [2, с. 123].

Центральним елементом системи управління готельно-ресторанним підприємством є управління якістю послуг, оскільки саме якість обслуговування формує лояльність споживачів і визначає ринкову позицію закладу. І. Чуєва зазначає, що управління якістю послуг у сфері гостинності є невід'ємною складовою міжнародного туристичного бізнесу, оскільки стандарти обслуговування, що відповідають міжнародним вимогам, дозволяють підприємству залучати іноземних гостей та успішно конкурувати на глобальному ринку [39, с. 2]. І. М. Поворознюк, досліджуючи управління якістю в умовах кризи, підкреслює, що система управління якістю послуг пов'язана з необхідністю адаптації виробничої діяльності до комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на фінансово-економічні показники підприємства [27, с. 3]. Таким чином, якість послуг є не лише операційним завданням, а й стратегічним пріоритетом, що пронизує всі рівні управлінської ієрархії. Вагомою складовою управління якістю є стандартизація обслуговування – розробка та впровадження внутрішніх стандартів, що регламентують кожен етап взаємодії персоналу з клієнтом: від зустрічі гостя та прийому замовлення до вирішення конфліктних ситуацій та роботи зі скаргами. Стандарти обслуговування дозволяють мінімізувати вплив людського фактору на якість послуги та забезпечити її відтворюваність незалежно від того, хто зі співробітників обслуговує клієнта у конкретний момент. О. М. Гненний та співавтори підкреслюють, що саме наявність чітко прописаних стандартів є однією з головних відмінностей між підприємствами, що успішно долають кризи, та тими, що зазнають найбільших втрат: перші здатні швидко відновити якісне обслуговування навіть після вимушеної перерви чи зміни персоналу, тоді як другі щоразу починають фактично з нуля [7, с. 20]. Для регіональних готельно-ресторанних комплексів, що нерідко функціонують без розгалуженої корпоративної підтримки мережевих стандартів, розробка власних внутрішніх регламентів є особливо головним управлінським завданням. Основні елементи

системи управління готельно-ресторанним підприємством та їх характеристику наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні елементи системи управління готельно-ресторанним підприємством

Елемент системи управління	Зміст та функції
Стратегічне планування	Визначення місії, цілей, конкурентної стратегії та напрямів розвитку підприємства
Управління бізнес-процесами	Оптимізація та координація операційних процесів надання послуг розміщення та харчування
Управління якістю послуг	Розробка та впровадження стандартів обслуговування, контроль їх дотримання
Управління персоналом	Підбір, навчання, мотивація та оцінка ефективності роботи співробітників
Антикризове управління	Діагностика кризових ситуацій, розробка та реалізація заходів щодо їх подолання
Маркетингове управління	Формування продуктової пропозиції, цінова політика, просування послуг
Фінансове управління	Бюджетування, контроль витрат, аналіз рентабельності

Примітка. Складено автором на основі [2, с. 128; 20, с. 6; 27, с. 4; 32, с. 92; 39, с. 4].

Розглядаючи елементи системи управління детальніше, варто зупинитися на антикризовому управлінні як окремому та надзвичайно актуальному напрямі. І. М. Поворознюк, аналізуючи формування та реалізацію антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19, визначає його як систему превентивних і реактивних заходів, спрямованих на збереження операційної діяльності підприємства в умовах різкого погіршення зовнішнього середовища [29, с. 2]. Головними складовими антикризового управління є: рання діагностика кризових явищ через моніторинг ключових показників ефективності; формування антикризового резервного фонду; оперативне скорочення постійних витрат без шкоди для якості обслуговування; диверсифікація джерел доходу; та підтримання комунікації з клієнтами для збереження лояльності [29, с. 4]. Підприємства, що системно впроваджують ці механізми у мирний час, демонструють значно вищу стійкість у кризових умовах, що підтверджується досвідом як пандемії, так і воєнного стану в Україні.

Маркетингове управління в готельно-ресторанному бізнесі також зазнало суттєвої трансформації під впливом цифровізації та зміни споживчої поведінки. К. Беспалюк та К. Процак зазначають, що сучасні підприємства гостинності дедалі більше покладаються на інструменти digital-маркетингу – таргетовану рекламу в соціальних мережах, контент-маркетинг, управління онлайн-репутацією та SEO-просування, – що дозволяє охоплювати цільову аудиторію значно ефективніше, ніж традиційні рекламні канали [2, с. 126]. Управління відгуками клієнтів на платформах Google Maps, TripAdvisor та інших агрегаторах стало невід'ємною частиною маркетингової стратегії, оскільки споживачі все частіше приймають рішення про вибір закладу саме на основі онлайн-оцінок та коментарів попередніх відвідувачів. У цьому контексті підтримання позитивної онлайн-репутації є не лише маркетинговим завданням, а й стратегічним пріоритетом, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі вирізняється особливою складністю, зумовленою специфікою галузі. Висока плинність кадрів, нестандартний графік роботи, сезонність попиту та необхідність постійного підтримання стандартів якості обслуговування ставлять підвищені вимоги до системи найму, навчання та мотивації персоналу. К. Процак та М. Передрій підкреслюють, що в умовах кризи управління персоналом набуває особливої складності: підприємство змушене балансувати між необхідністю скорочення витрат на оплату праці та потребою у збереженні кваліфікованих працівників, від яких залежить якість обслуговування клієнтів [32, с. 91]. Формування корпоративної культури гостинності, що орієнтує кожного співробітника на максимальну турботу про клієнта, є одним із найефективніших інструментів утримання персоналу та забезпечення стабільно високого рівня сервісу навіть в умовах кадрового дефіциту.

Фінансове управління в готельно-ресторанному бізнесі потребує особливої уваги з огляду на специфічну структуру витрат галузі. Висока частка постійних витрат – оренда, комунальні послуги, заробітна плата постійного персоналу – при значних коливаннях виручки через сезонність та форс-мажорні обставини

створює суттєві фінансові ризики. Г. О. Горіна зазначає, що підприємства, які вийшли з кризи COVID-19 з найменшими втратами, як правило, мали диверсифіковану структуру доходів: поєднання готельного, ресторанного та банкетного напрямів дозволяло компенсувати просідання одного сегменту за рахунок зростання іншого [8, с. 79]. Саме тому комплексний формат готельно-ресторанного підприємства, що поєднує кілька джерел доходу в межах одного закладу, є стратегічно більш стійким порівняно з монопрофільними закладами – виключно готелями або виключно ресторанами.

Сучасна система управління готельно-ресторанним підприємством дедалі більше спирається на цифрові технології та автоматизацію процесів. Впровадження систем управління готелем (Property Management System – PMS), електронних систем бронювання, CRM-платформ для роботи з клієнтами та систем обліку в ресторанному бізнесі суттєво підвищує операційну ефективність і дозволяє керівництву приймати рішення на основі актуальних даних у режимі реального часу. В. Кушнірук, О. Величко та О. Коваль зазначають, що оптимізація бізнес-процесів через цифровізацію є одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств, оскільки дозволяє скоротити операційні витрати, мінімізувати людський фактор у рутинних процесах та вивільнити ресурси персоналу для безпосередньої роботи з гостями [20, с. 5]. І. Чуєва, розглядаючи управління якістю у контексті міжнародного туристичного бізнесу, також звертає увагу на роль інформаційних систем у стандартизації обслуговування та моніторингу задоволеності клієнтів [39, с. 3]. Таким чином, технологічна складова стає невід'ємним елементом сучасної системи управління, що визначає здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов ринку та підтримувати високий рівень якості послуг навіть в умовах ресурсних обмежень.

Особливе місце в системі управління готельно-ресторанним підприємством посідає управління в умовах нестабільності та кризи. К. Процак та М. Передрій досліджують особливості функціонування ресторанного бізнесу в кризових умовах і зазначають, що адаптація підприємства до кризи передбачає

не лише скорочення витрат, а й переосмислення бізнес-моделі, диверсифікацію послуг та активне використання цифрових інструментів комунікації зі споживачами [32, с. 90]. Водночас К. Беспалюк та К. Процак наголошують, що дизайн-мислення як метод управлінських рішень дозволяє командам готельно-ресторанних підприємств швидко генерувати нові ідеї, тестувати їх у реальних умовах і впроваджувати зміни без значних фінансових витрат [2, с. 125]. Такий підхід набуває особливої актуальності в умовах форс-мажорних обставин, коли традиційні моделі управління виявляються недостатньо гнучкими.

Готельно-ресторанна галузь є однією з найбільш уразливих до кризових явищ серед усіх секторів економіки. Її залежність від туристичних потоків, споживчих настроїв, міжнародної мобільності та безпекової ситуації робить її першою жертвою будь-яких потрясінь – економічних, санітарних, природних чи воєнних. Серед кризових явищ, що найбільш суттєво вплинули на готельно-ресторанну галузь у глобальному масштабі, особливе місце посідає пандемія COVID-19, яка розпочалася у 2020 році. За даними UN Tourism, у 2020 році кількість міжнародних туристичних прибуттів скоротилася на 74% порівняно з 2019 роком, що стало найбільшим падінням за всю історію спостережень [50]. Н. Ю. Балацька, досліджуючи вплив пандемії на ресторанний бізнес в Україні, зазначає, що заклади харчування були змушені докорінно переглянути моделі своєї діяльності: запровадити доставку, розвинути формати take-away, перейти на дистанційне бронювання та мінімізувати контакти персоналу з відвідувачами [1, с. 118]. Такі трансформації виявилися не тимчасовими заходами, а стали новими стандартами функціонування галузі.

Дослідження О. Matsenko, О. Kubatko, V. Bardachenko та К. Demchuk демонструє, що підприємства, які раніше інвестували у цифровізацію та диверсифікацію каналів збуту, пережили кризу значно успішніше за тих, хто орієнтувався виключно на традиційне обслуговування в залі [45, с. 33]. Водночас О. М. Гненний та співавтори підкреслюють, що антикризове управління в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі потребує комплексного інструментарію, що охоплює фінансову діагностику, реструктуризацію бізнес-

процесів, управління персоналом в умовах невизначеності та активну взаємодію з державними органами для отримання підтримки [7, с. 19].

Порівняльну характеристику основних кризових явищ та їх наслідків для готельно-ресторанної галузі у світовому вимірі наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика кризових явищ та їх наслідків для готельно-ресторанної галузі

Вид кризи	Період	Масштаб впливу	Основні наслідки для галузі	Інструменти подолання
Фінансово-економічна криза	2008–2009	Глобальний	Скорочення ділового туризму на 15–20%, зниження доходів готелів	Зниження цін, реструктуризація боргів, скорочення персоналу
Пандемія COVID-19	2020–2021	Глобальний	Падіння туристичних прибуттів на 74%, масове закриття закладів	Цифровізація, доставка, державні субсидії, реструктуризація
Збройний конфлікт (Україна)	2022–2025	Національний	Повне або часткове припинення діяльності, міграція населення	Переорієнтація на внутрішній туризм, релокація, диверсифікація
Природні катастрофи (землетруси, повені)	2004–2011	Локальний / регіональний	Руйнування інфраструктури, скорочення туристичних потоків	Страховання, державна допомога, прискорене відновлення
Санітарні кризи (SARS, MERS)	2003, 2015	Регіональний	Падіння туристичних потоків на 30–50% у постраждалих регіонах	Посилення санітарних протоколів, маркетинг безпеки

Примітка. Складено автором на основі [45, с. 36; 50; 1, с. 121; 7, с. 21; 8, с. 138].

Вагомим аспектом світового досвіду подолання криз є роль державної підтримки у процесі відновлення галузі. Під час пандемії COVID-19 уряди провідних країн запровадили субсидування заробітної плати, пільгове кредитування, відстрочення податкових платежів та пряме грантове фінансування для найбільш постраждалих підприємств. За даними UN Tourism, країни, що поєднали оперативну державну підтримку з гнучкою регуляторною політикою, демонстрували значно вищі темпи відновлення туристичної галузі

[50]. О. М. Гненний та співавтори підкреслюють, що ефективний інструментарій антикризового управління в готельно-ресторанному бізнесі неможливий без налагодженої взаємодії між бізнесом і державою [7, с. 20], тоді як Н. Ю. Балацька зазначає, що українські підприємства під час пандемії здебільшого покладалися на власні ресурси через обмеженість державних програм підтримки [1, с. 120].

Аналіз світового досвіду свідчить про те, що готельно-ресторанні підприємства, які успішно долають кризи, мають кілька спільних рис. По-перше, вони заздалегідь формують резервні фонди та підтримують прийнятний рівень ліквідності. По-друге, такі підприємства активно диверсифікують послуги та канали отримання доходів. По-третє, вони підтримують гнучкі організаційні структури, що дозволяють оперативно перебудовувати бізнес-модель. І. М. Поворознюк зазначає, що підприємства, які мали чіткі антикризові плани та відпрацьовані процедури реагування, демонстрували значно вищі показники виживання [28, с. 3]. І. М. Поворознюк та В. І. Будзінський розвивають цю думку, стверджуючи, що формування програм антикризового управління має бути систематичним і тривалим процесом, а не реакцією на вже існуючу кризу [29, с. 2].

Показовим у цьому контексті є досвід країн, що пережили збройні конфлікти та змогли відновити туристичну галузь після їх завершення. Хорватія, яка у 1990-х роках зазнала руйнівного впливу Балканських воєн, сьогодні є одним із провідних туристичних напрямів Середземномор'я: вже через 5–7 років після завершення активної фази конфлікту країна повністю відновила туристичну інфраструктуру та суттєво перевищила довоєнні показники відвідуваності. Аналогічну динаміку демонстрували В'єтнам та Камбоджа, де готельно-ресторанна галузь після десятиліть воєнних потрясінь перетворилася на один із найбільш динамічних секторів економіки завдяки цілеспрямованій державній підтримці та активному залученню іноземних інвестицій [50]. Для України цей досвід є надзвичайно вагомим орієнтиром: підприємства, що зберегли операційну діяльність у воєнний час та інвестували у розвиток навіть в умовах обмежених ресурсів, матимуть суттєву конкурентну перевагу у

відбудовний та післявоєнний період, коли очікується масштабне зростання туристичних потоків до країни.

Монографія за науковою редакцією Г. О. Горіної узагальнює практику підприємств, що не лише повернулися до докризових показників, а й вийшли на якісно новий рівень розвитку [8, с. 82]. Показовим є те, що саме комплексний підхід до управління — поєднання операційної гнучкості, якісного сервісу, фінансової дисципліни та активної маркетингової комунікації — став визначальним чинником успішного відновлення підприємств гостинності після найбільш руйнівних криз сучасності [8, с. 84]. Ефективність системи управління готельно-ресторанним підприємством визначається не лише наявністю окремих її елементів, а й узгодженістю їх взаємодії. І. М. Поворознюк підкреслює, що криза готельного та ресторанного бізнесу часто спровокована не лише зовнішніми чинниками, а й слабкою системою внутрішнього управління та недостатньо розвиненою системою управління доходами [27, с. 4]. Таким чином, інвестиції у розвиток управлінської спроможності є не менш важливими, ніж інвестиції у матеріальну базу підприємства, оскільки саме якість управлінських рішень визначає здатність бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це свідчить про те, що побудова цілісної та збалансованої системи управління є передумовою стійкості підприємства як у стабільних, так і в кризових умовах, що є особливо актуальним у контексті функціонування галузі під час повномасштабної війни в Україні, аналіз якого здійснюється у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ВЕТ» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ» та його місце на ринку гостинності Хмельницького регіону

Готельно-ресторанний комплекс «ВЕТ» (Гостинний двір «ВЕТ») є багатофункціональним підприємством індустрії гостинності, що розташоване в селі Прибузьке Хмельницького району Хмельницької області, на трасі М12 у напрямку Вінниці, приблизно за 9–14 км від центру міста Хмельницький [9]. Комплекс функціонує у форматі цілодобового закладу (режим роботи 00:00–23:59), що забезпечує обслуговування як транзитних гостей, так і клієнтів, які цілеспрямовано обирають заклад для відпочинку, проведення урочистостей або ділових заходів [25].

Організаційно-правова форма підприємства – приватне підприємство з приватною формою власності. Керівником та директоркою комплексу є Березенець Т. В. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до вимог Господарського кодексу України, Закону України «Про туризм», ДСТУ 4269:2003 та ДСТУ 4281:2004, а в умовах воєнного стану – також відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [10; 11; 13]. Організаційну структуру управління ГРК «ВЕТ» наведено у додатку Б.

Матеріально-технічна база комплексу є розвиненою і різноманітною. Готельна складова нараховує 17 номерів категорій «стандарт», «напівлюкс» та «люкс» – одно-, дво-, три- та чотиримісних, оснащених усіма необхідними зручностями [13]. Номерний фонд комплексу розрахований на задоволення потреб різних категорій гостей: одномісні номери орієнтовані на ділових мандрівників та транзитних гостей, двомісні – на пари та подружжя, тримісні та чотиримісні – на сімейні групи. Наявність номерів категорій «напівлюкс» та «люкс» дозволяє підприємству позиціонуватися у ціновому сегменті «середній плюс» та обслуговувати клієнтів із підвищеними вимогами до комфорту, тоді як

стандартні номери забезпечують доступний варіант розміщення для широкого кола гостей. Усі номери оснащені необхідним обладнанням, що відповідає вимогам ДСТУ 4269:2003 щодо класифікації готелів та стандартів якості готельного обслуговування [10; 13]. Ресторанна складова представлена кількома зонами обслуговування, що дозволяє приймати гостей різних форматів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика інфраструктури ГРК «ВЕТ»

Об'єкт інфраструктури	Місткість / характеристика	Призначення
Готель	17 номерів (стандарт, напівлюкс, люкс)	Проживання гостей
Основний зал ресторану	—	Денне та вечірнє обслуговування
Камінна зала	50 осіб	Романтичні вечери, невеликі корпоративи
«Милівська» зала	30 осіб	Ділові зустрічі, малі урочистості
Банкетний зал	300 осіб	Весілля, ювілеї, великі корпоративи
Літній майданчик	—	Сезонне обслуговування
Будиночки для відпочинку	8–15 осіб	Відпочинок сімей та груп
Додаткова інфраструктура	Більярд, дитячий майданчик, міні-зоокуточок, автостоянка, зарядна станція для EV	Дозвілля та комфорт гостей

Примітка. Складено автором за матеріалами [5; 9; 12].

Сукупна місткість ресторанних зон перевищує 380 місць, що є суттєвою конкурентною перевагою на регіональному ринку гостинності (Додаток А). Наявність банкетного залу на 300 осіб фактично є унікальною пропозицією серед придорожніх готельно-ресторанних комплексів Хмельницького регіону [9; 12].

Комплекс пропонує широкий спектр послуг із організації заходів, зокрема: весілля з повним сервісом, ювілеї, корпоративи, тимбілдинги, кейтеринг, Candy-bar, пивний та закусочний фуршети, «шоколадний фонтан», «фруктову пальму» [10]. Меню закладу охоплює страви української та європейської кухні, а також індивідуальне меню на замовлення – у відгуках клієнти особливо відзначають борщ, вареники, чебуреки та сніданки [6].

Маркетингова присутність підприємства зосереджена переважно в соціальних мережах – Instagram-профіль @restoran_vet.khm нараховує понад 6 984 підписники та 414 публікацій, що є достатньо потужним показником для закладу регіонального масштабу [25]. Додатково підприємство представлене на Facebook та у низці туристичних і ресторанних агрегаторів [4; 11; 14; 34]. Водночас відсутність власного вебсайту з онлайн-бронюванням є відчутним недоліком в умовах цифровізації споживчої поведінки.

Якісні показники діяльності підприємства підтверджуються клієнтськими оцінками: рейтинг ГРК «ВЕТ» на платформах відгуків становить 4,5 з 5 балів на основі 73 відгуків, з яких 84% є найвищою оцінкою, 4% – оцінкою «добре», ще 4% – «непогано», і лише 8% клієнтів залишили негативні оцінки (рис. 2.1) [5; 6] (Додаток В). Динаміка відгуків за вересень–листопад 2025 року свідчить про стабільний потік клієнтів у міжсезоння, що є позитивним сигналом щодо рівня управлінських рішень.

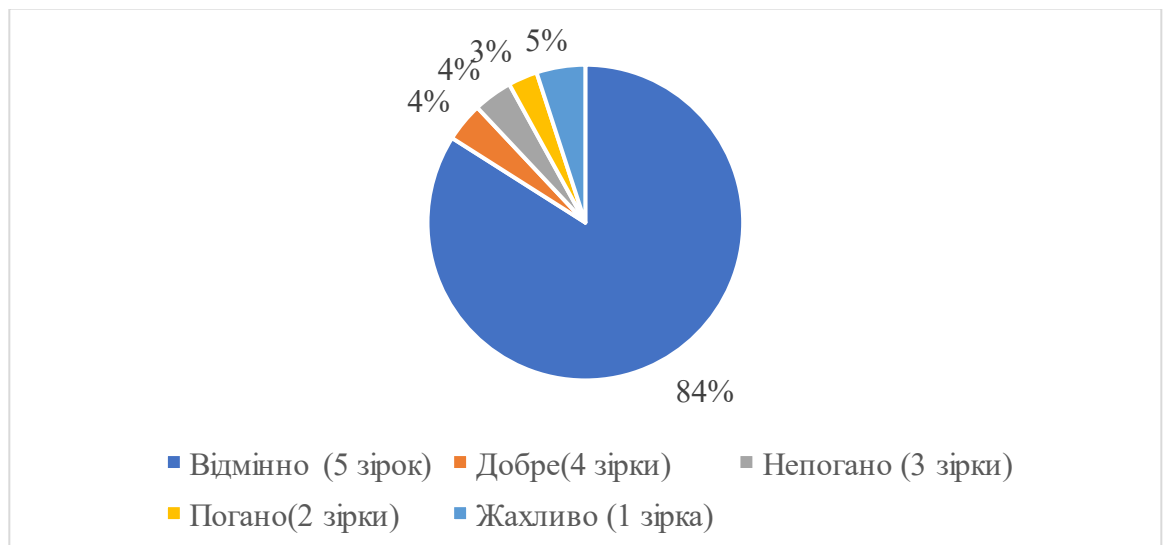


Рис. 2.1 Структура відгуків клієнтів ГРК «ВЕТ», %

Примітка. Складено автором за матеріалами [5; 6].

Місце ГРК «ВЕТ» на ринку гостинності Хмельницького регіону визначається кількома основними чинниками. По-перше, географічне розташування вздовж траси М12 забезпечує стабільний транзитний потік клієнтів. По-друге, Хмельницька область є відносно безпечним регіоном, що в умовах воєнного стану перетворює її на привабливий напрямок внутрішнього

туризму – у 2023 році область увійшла до 13 регіонів, які перевищили довоєнні показники туристичних надходжень, а у 2025 році посіла 3-тє місце в Україні за обсягом туристичного збору (46,1 млн грн) [32; 38]. По-третє, комплекс не має прямих аналогів серед придорожніх закладів регіону за поєднанням готелю, великого банкетного залу та розвиненої рекреаційної інфраструктури на одному майданчику.

Основні конкуренти підприємства – готелі та ресторани міста Хмельницького, придорожні кафе та мотелі вздовж траси, агросадиби та садибні комплекси Поділля. Серед найближчих – ГРК «Лелека», РІО готельно-ресторанний комплекс, «Берестьє» [11]. Проте жоден із придорожніх конкурентів не пропонує банкетної місткості на 300 осіб у поєднанні з готельним фондом і повним спектром додаткових послуг, що формує стійку конкурентну нішу для ГРК «ВЕТ».

Принциповим чинником конкурентоспроможності підприємства є його цінова політика. За даними платформ бронювання та відгуків, вартість проживання в готелі коливається від 300 до 1 400 грн за номер на добу, комплексні сніданки пропонуються за 70–95 грн [12]. Клієнти у відгуках неодноразово наголошують на вигідному співвідношенні ціни та якості послуг, характеризуючи цінову пропозицію комплексу як доступну за достатньо високого рівня сервісу [5; 6]. Це дозволяє віднести ГРК «ВЕТ» до цінового сегменту «середній плюс» регіонального ринку, що є оптимальним позиціонуванням для залучення широкого кола споживачів – від транзитних мандрівників з обмеженим бюджетом до організаторів масштабних банкетних заходів.

Кадровий потенціал підприємства є ще одним елементом його конкурентоспроможності. Виходячи з масштабів діяльності – банкетний зал на 300 осіб, три ресторанні зали, готель та додаткова інфраструктура – орієнтовна чисельність персоналу становить 30–50 штатних працівників. Підприємство залучає як постійних, так і тимчасових працівників у пікові періоди: під час весільного сезону, новорічних свят та Великодня. Відгуки клієнтів стабільно

характеризують персонал як привітний, уважний та ввічливий, що свідчить про сформовану корпоративну культуру гостинності [5; 6]. Особливо промовистим є зафіксований у відгуках випадок 2024 року, коли після виїзду родини з Нікополя персонал самостійно зателефонував і запропонував відправити Новою поштою забуту дитячу сумку – такий рівень клієнтоорієнтованості формує стійку лояльність і репутаційні переваги, які складно відтворити конкурентам [12].

Аналіз присутності підприємства у зовнішньому інформаційному просторі засвідчує достатньо широке охоплення цільової аудиторії через різні канали. ГРК «ВЕТ» представлений на провідних українських платформах пошуку закладів харчування та розміщення: BestRest, ТОП 20, Rest.guru, IGotoWorld, List.in.ua, 2pos.in.ua [11; 13; 14; 34]. Це забезпечує видимість підприємства для потенційних клієнтів, які здійснюють пошук місця зупинки або проведення заходу через інтернет. Разом із тим відсутність власного вебсайту з функцією онлайн-бронювання обмежує можливості прямого залучення клієнтів та унеможлиблює інтеграцію з великими системами бронювання на кшталт Booking.com, що є суттєвим упущенням в умовах зростаючої цифровізації споживчої поведінки в готельно-ресторанній галузі [15, с. 213; 37, с. 182].

Підприємство перебуває на стадії зрілості з ознаками активного розвитку: розширює спектр послуг (зарядна станція для електромобілів, міні-зоокуточок), підтримує активну SMM-присутність та демонструє позитивну репутаційну динаміку. Цільова аудиторія охоплює транзитних подорожуючих, сімейні пари та родини з дітьми, корпоративних клієнтів і організаторів заходів, а з початком повномасштабної війни – також внутрішньо переміщених осіб та структури, що забезпечують переміщення персоналу між регіонами [12].

Таким чином, ГРК «ВЕТ» є конкурентоспроможним підприємством регіонального ринку гостинності з чіткою нішевою позицією, потужною банкетною інфраструктурою та достатньо сформованою лояльною клієнтською базою. Водночас відсутність власного вебсайту, нестабільність окремих технічних систем та тривалий час очікування страв залишаються резервами для вдосконалення, що детальніше розглядається у підрозділах 2.2 та 2.3.

2.2. Аналіз впливу війни на діяльність готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ»

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року спричинило безпрецедентний вплив на всі галузі економіки країни, і готельно-ресторанна сфера не стала винятком. За даними сервісу автоматизації Poster, у перший тиждень війни в Україні припинили роботу близько 80% закладів харчування [35]. ГРК «ВЕТ», розташований у Хмельницькому районі – відносно безпечному регіоні, далекому від лінії фронту, – зіткнувся з викликами, характерними для всієї галузі, проте мав об'єктивно кращі умови для адаптації порівняно з підприємствами східних та південних регіонів країни [16, с. 19].

Слід зазначити, що готельно-ресторанна галузь виявилася однією з найбільш уразливих до наслідків повномасштабного вторгнення серед усіх секторів економіки. Якщо промислові підприємства могли частково переорієнтувати виробництво або перейти на дистанційний режим роботи, то заклади гостинності за своєю природою орієнтовані на безпосередній контакт із клієнтом і не можуть функціонувати без фізичної присутності гостей. Падіння туристичних потоків, скасування масових заходів, введення комендантської години та загальна психологічна атмосфера невизначеності одночасно вдарили по всіх напрямках діяльності готельно-ресторанних підприємств – проживанні, харчуванні та банкетному обслуговуванні [16, с. 20; 22, с. 92]. Для ГРК «ВЕТ» це означало необхідність швидкого перегляду усталених моделей роботи та пошуку нових джерел клієнтського попиту в умовах, коли традиційна аудиторія суттєво скоротилася. Саме здатність до швидкої адаптації та переосмислення бізнес-моделі в цих умовах стала визначальним чинником виживання підприємств галузі.

Вплив воєнного стану на діяльність ГРК «ВЕТ» доцільно розглянути у кількох вимірах: безпековому, економічному, енергетичному, кадровому та регуляторному (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні виклики для ГРК «ВЕТ» в умовах воєнного стану

Категорія виклику	Конкретні прояви	Наслідки для діяльності
Безпекові	Авіаційні тривоги, необхідність евакуації клієнтів до укриттів	Переривання обслуговування, психологічний дискомфорт гостей
Економічні	Інфляція (26,6% у 2022 р.), зростання цін на продукти та паливо	Збільшення собівартості послуг, тиск на рентабельність
Енергетичні	Планові та аварійні відключення електроенергії з осені 2022 р.	Зростання операційних витрат, необхідність автономного живлення
Кадрові	Мобілізація працівників чоловічої статі, еміграція частини персоналу	Дефіцит кваліфікованого персоналу, зростання витрат на оплату праці
Регуляторні	Комендантська година (в різні періоди – з 22:00 або пізніше)	Обмеження вечірньої роботи, скасування нічних заходів
Психологічні	Загальна тривожність суспільства, зниження споживчої впевненості	Скорочення витрат населення на відпочинок та розваги

Примітка. Складено автором за матеріалами [14; 16, с. 20; 22, с. 92].

Слід зазначити, що вплив воєнного стану на ГРК «ВЕТ» суттєво відрізняється від ситуації підприємств, розташованих у прифронтових або регулярно обстрілюваних регіонах. Якщо для готелів Харкова, Запоріжжя, Херсона та Миколаєва війна означала фактичне припинення діяльності, масштабні руйнування та евакуацію, то для закладів центральних і західних областей вона створила принципово іншу реальність – складну, але таку, що залишала простір для адаптації та навіть розвитку [16, с. 21; 22, с. 93]. Хмельницька область, розташована далеко від лінії фронту, отримала статус відносно безпечного регіону, що стало одним із визначальних чинників збереження та поступового нарощування туристичного потоку. Про це свідчить і офіційна статистика: у 2023 році область увійшла до тринадцяти регіонів України, що перевищили довоєнні показники надходжень від туристичного збору [18; 32].

Разом із тим навіть у відносно безпечному регіоні підприємства готельно-ресторанної сфери відчували суттєвий психологічний тиск на споживача. Загальна тривожність суспільства, звичка до режиму економії та невизначеність щодо майбутнього призвели до того, що значна частина потенційних клієнтів відклала

або скасувала заплановані заходи – весілля, корпоративи, сімейні урочистості. За даними опитування рестораторів, проведеного наприкінці 2024 року, 47% підприємців зіткнулися зі зниженням рентабельності бізнесу, а 21% взагалі не отримували прибутку [35; 41]. Для ГРК «ВЕТ» цей виклик був особливо відчутним у 2022–2023 роках, коли банкетний напрям – основне джерело доходів – суттєво просів. Відновлення попиту на організацію заходів відбувалося поступово і нерівномірно: спочатку повернулися менші формати – корпоративи та ювілеї, пізніше – весілля повного формату з максимальним завантаженням банкетного залу.

Одним із найвідчутніших викликів для ГРК «ВЕТ», як і для більшості підприємств готельно-ресторанної сфери України, стали перебої з електропостачанням, що набули систематичного характеру починаючи з осені 2022 року. Готелі та ресторани, що потребують стабільного електро-, тепло- та водопостачання для забезпечення якісного сервісу, були змушені інвестувати в автономні системи енергозабезпечення. За різними оцінками, витрати на генератори, пальне та акумуляторні системи збільшили операційні витрати підприємств готельно-ресторанної сфери на 15–25% [40]. Для ГРК «ВЕТ» ця проблема є особливо актуальною з огляду на великий банкетний зал та необхідність безперебійної роботи кухні.

Для підприємства такого формату відключення електроенергії означали не просто незручності, а реальну загрозу якості обслуговування: зупинка холодильного обладнання загрожувала псуванням продуктів, відсутність освітлення унеможлиблювала вечірнє обслуговування, а припинення роботи кухонного обладнання зривало виконання банкетних замовлень. Саме тому інвестиції в автономне живлення стали для ГРК «ВЕТ» не опцією, а необхідністю для збереження операційної діяльності. Здатність підтримувати цілодобовий режим роботи навіть під час відключень перетворилася на конкурентну перевагу – особливо для транзитних клієнтів, які не могли планувати зупинку залежно від графіків відключень [44; 46].

Суттєво змінилася і структура попиту на послуги комплексу. До повномасштабного вторгнення основу клієнтської бази складали транзитні мандрівники, корпоративні замовники та організатори банкетних заходів. Після 24 лютого 2022 року ця структура зазнала трансформації: зникли ділові мандрівники з постраждалих регіонів, різко скоротився потік гостей у перші місяці війни, натомість з'явилися нові сегменти – внутрішньо переміщені особи, волонтери, представники гуманітарних організацій та структури, що забезпечують переміщення персоналу між регіонами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Трансформація структури клієнтів ГРК «ВЕТ» внаслідок воєнного стану

Сегмент клієнтів	До 24.02.2022	Після 24.02.2022
Транзитні мандрівники	Основний сегмент	Зберігся, частково змінився склад
Корпоративні клієнти	Активний сегмент	Частково зберігся; компанії переїхали зі Сходу
Організатори весіль та банкетів	Стабільний сегмент	Знизився у 2022 р., поступово відновлюється
Внутрішньо переміщені особи	Відсутній	Новий масовий сегмент
Волонтери та НКО	Незначний	Помітний сегмент
Сімейний туризм	Зростаючий	Посилився завдяки безпечному розташуванню регіону

Примітка. Складено автором за матеріалами [12; 16, с. 22; 22, с. 94].

Паралельно з трансформацією клієнтської бази підприємство було змушене адаптувати цінову політику до нових реалій. З одного боку, зростання собівартості послуг внаслідок інфляції та подорожчання продуктів харчування і пального об'єктивно вимагало підвищення цін. З іншого – зниження купівельної спроможності населення та загальна схильність до економії обмежували можливості для цінового зростання. Збереження доступного цінового діапазону на базові послуги – проживання від 300 грн, комплексні сніданки від 70 грн – при одночасному утриманні преміальної пропозиції для клієнтів з вищим рівнем доходу дозволило підприємству охопити широке коло споживачів і не втратити жоден з основних клієнтських сегментів [6; 12]. Клієнти у відгуках неодноразово відзначали вигідне співвідношення ціни та якості як одну з головних переваг

комплексу, що свідчить про вдале позиціонування у ціновому сегменті «середній плюс» регіонального ринку [5; 4].

Хмельницька область, де розташований ГРК «ВЕТ», є одним із регіонів-реципієнтів внутрішньо переміщених осіб зі Сходу та Півдня України, що суттєво збільшило попит на послуги тимчасового розміщення та харчування в регіоні [38]. Саме цей фактор частково компенсував втрати від скорочення традиційних клієнтських потоків і дозволив підприємству зберегти операційну діяльність без тривалих перерв. Про це свідчить, зокрема, відгук клієнтів із Нікополя – міста під щоденними обстрілами, – які зупинилися в комплексі влітку 2024 року під час поїздки з відпочинку [12].

Окремої уваги заслуговує вплив війни на банкетний напрям діяльності – найбільш прибутковий для ГРК «ВЕТ». У 2022 році попит на проведення весіль, ювілеїв та корпоративів різко скоротився внаслідок загальної тривожності суспільства, комендантської години та матеріальних труднощів населення. Поступово, у 2023–2024 роках, банкетний сегмент почав відновлюватися – суспільство адаптувалося до нових реалій, а попит на святкування в безпечних регіонах навіть зріс порівняно з довоєнним рівнем. Це підтверджується загальноукраїнською тенденцією: за даними Poster, виторг закладів громадського харчування у 2024 році зріс на 10% порівняно з 2023 роком, а середній чек – на 17% [46; 35].

Показовим індикатором адаптації підприємства до нових умов є збереження активності в соціальних мережах упродовж усього воєнного періоду. Instagram-профіль [@restoran_vet.khm](#) продовжував регулярно поповнюватися публікаціями з анонсами сезонного меню, фотозвітами з проведених заходів та актуальними пропозиціями, що свідчить про свідоме управління репутацією навіть в умовах кризи [25]. Регулярні відповіді представника підприємства на відгуки клієнтів у відкритих джерелах також підтверджують клієнтоорієнтований підхід до управління якістю, який не було згорнуто під час війни [5; 6]. Такий підхід дозволив комплексу підтримувати зв'язок із лояльною аудиторією та залучати нових гостей навіть у найскладніші періоди – адже

довіра, сформована через послідовну комунікацію, є одним із найстійкіших конкурентних активів у кризових умовах.

Водночас підприємство зіткнулося з кадровою проблемою, яка стала одним із головних викликів для всієї галузі. За даними опитування рестораторів, проведеного у грудні 2024 року, найскладнішим у 2024 році для підприємств HoReCa було наймати та утримувати команди, а також працювати в умовах відключень світла та мобілізації персоналу [35; 41]. Для ГРК «ВЕТ» ця проблема є актуальною, зважаючи на те, що банкетне обслуговування 300 осіб потребує значної кількості кваліфікованого персоналу, насамперед чоловічої статі – офіціантів, кухарів, працівників технічних служб.

У відповідь на кадровий дефіцит підприємства готельно-ресторанної галузі вдавалися до різних адаптаційних стратегій: розширення функцій наявного персоналу, залучення сумісників та тимчасових працівників у пікові періоди, підвищення заробітної плати для утримання головних співробітників. Для ГРК «ВЕТ», що спирається на перевірену команду як основу своєї репутації, збереження кадрового ядра стало пріоритетом навіть ціною зростання фонду оплати праці. Про це свідчать і відгуки клієнтів, які стабільно характеризують персонал як привітний та уважний упродовж усього воєнного періоду – 2022, 2023 і 2024 років, – що є непрямым свідченням збереження корпоративної культури гостинності всупереч кадровим викликам [5; 4; 6].

Досвід ГРК «ВЕТ» підтверджує, що інвестиції у збереження кваліфікованого персоналу в умовах кризи є не витратами, а стратегічним вкладенням у конкурентоспроможність підприємства. Команда, що пройшла через найважчий період разом із підприємством, формує унікальний організаційний капітал — лояльність, злагожденість і розуміння корпоративних стандартів, – який неможливо швидко відтворити за рахунок нових найманих працівників.

На рис. 2.2 наведено динаміку завантаженості готелів України у 2021–2024 роках, яка відображає загальну тенденцію відновлення галузі після шокового падіння 2022 року та є орієнтиром для розуміння ситуації в ГРК «ВЕТ».

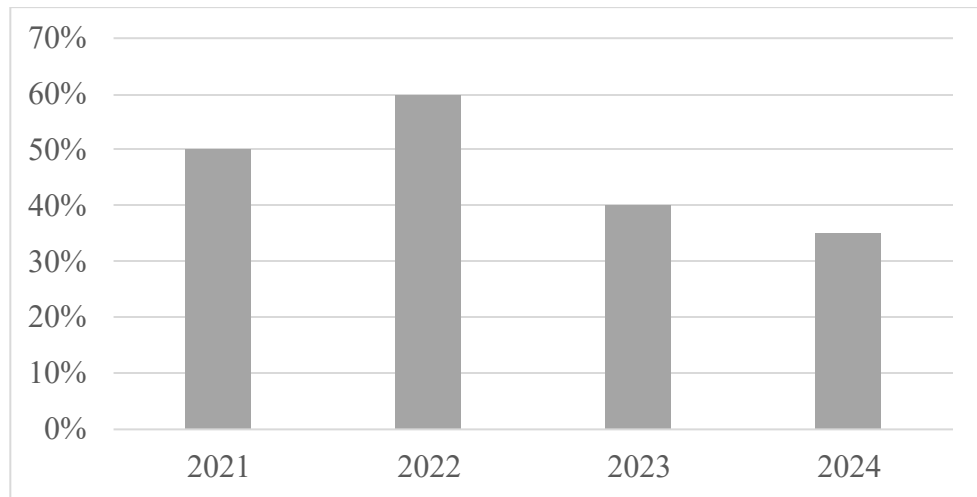


Рис. 2.2. Динаміка завантаженості готелів України у 2021–2024 рр., %
(орієнтовно)

Примітка. Складено автором за матеріалами [42; 40].

Як видно з рис. 2.2, різке падіння завантаженості у 2022 році змінилося поступовим відновленням у 2023–2024 роках. На середину 2024 року середня завантаженість готелів в Україні стабілізувалася в діапазоні 34–38%, тоді як в окремих безпечних регіонах, зокрема Хмельницькій, Вінницькій та Черкаській областях, цей показник є вищим завдяки зростанню внутрішнього туризму та потокам переселенців [42; 40].

Узагальнюючи аналіз впливу воєнного стану на діяльність ГРК «ВЕТ», можна констатувати, що підприємство зіткнулося з усіма типовими для галузі викликами – економічними, енергетичними, кадровими та регуляторними, – однак завдяки вигідному географічному розташуванню в безпечному регіоні та диверсифікованій структурі послуг змогло уникнути стрімкого падіння і навіть скористатися окремими можливостями, що відкрилися в нових умовах. Детальніше практичні заходи адаптації підприємства до умов воєнного стану розглядаються у підрозділі 2.3.

2.3. Оцінка тенденцій розвитку готельно-ресторанної галузі України та їх вплив на діяльність комплексу «ВЕТ»

Аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ» в умовах воєнного часу потребує не лише характеристики внутрішніх змін підприємства, а й оцінки ширшого галузевого середовища, у якому воно функціонує. Повномасштабна війна змінила структуру попиту на послуги гостинності, посилила значення безпекового чинника, зумовила переорієнтацію туристичних потоків усередину країни та прискорила цифровізацію взаємодії між закладами і споживачами. Тому сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанної галузі України безпосередньо впливають на поточну діяльність ГРК «ВЕТ» і визначають його конкурентні можливості на регіональному ринку.

Першою головною тенденцією є поступове відновлення внутрішнього туризму в Україні. Попри збереження воєнних ризиків, готельно-ресторанна галузь демонструє стійку динаміку відновлення: за даними Державного агентства розвитку туризму, у 2024 році внутрішній туризм практично повернувся до рівня 2019 року [18]. Обсяг податкових надходжень від туристичної галузі у 2024 році склав 2,94 млрд грн – на 44% більше, ніж у 2023 році [42], а у 2025 році надходження зросли ще приблизно на 33% і в півтора раза перевищили довоєнний показник 2021 року [32]. Закриття кордонів, неможливість виїзду для чоловіків призовного віку та патріотичні настрої суспільства сформували стійкий попит на відпочинок всередині країни [44]. Для ГРК «ВЕТ» ця тенденція має практичне значення, оскільки комплекс розташований у Хмельницькій області – відносно безпечному регіоні з транзитним та туристичним значенням.

Другою тенденцією є посилення ролі Хмельницької області як регіонального центру внутрішнього туризму. У воєнний період регіони, віддалені від активних бойових дій, отримали додаткові можливості для розвитку готельно-ресторанної інфраструктури. У 2023 році Хмельниччина увійшла до тринадцяти регіонів України, що перевищили довоєнні показники туристичних надходжень [48], а у 2025 році область посіла 3-тє місце в Україні

за обсягом туристичного збору з показником 46,1 млн грн, поступившись лише Києву та Львівській області [32]. Для готельно - ресторанного комплексу «ВЕТ» це створює сприятливі умови, оскільки підприємство поєднує готельну, ресторанну, банкетну та рекреаційну складові, а його розташування вздовж траси М12 забезпечує доступ до сталого потоку клієнтів.

Третьою тенденцією є трансформація ресторанного ринку та нові споживчі патерни. Ресторанний ринок України у 2024 році продемонстрував суперечливу динаміку: виторг закладів громадського харчування зріс на 10% порівняно з 2023 роком, середній чек – на 17% внаслідок зростання цін, проте відвідуваність знизилася на 3% [46; 35]. Якщо раніше значна частина попиту формувалася спонтанними відвідуваннями, то в умовах воєнного стану клієнти частіше обирають заклади за відгуками, репутацією та наявністю зрозумілої інформації онлайн [40]. Для ГРК «ВЕТ» вагомим є не лише збереження доступної цінової політики, а й постійне підтвердження якості сервісу через позитивний клієнтський досвід.

Четвертою тенденцією є зростання значення банкетних та івент-послуг у безпечних регіонах. У 2022 році попит на весілля, ювілеї, корпоративи та великі родинні святкування суттєво знизився через психологічну напругу, комендантську годину та економічну невизначеність. Проте у 2023–2025 роках спостерігається поступове повернення попиту на організацію подій, причому клієнти дедалі частіше обирають безпечні регіони для проведення масштабних заходів [44; 48]. За прогнозами Ribas Hotels Group, після завершення війни очікується суттєве зростання попиту на банкетні, конференц-послуги та корпоративний туризм [49]. Для ГРК «ВЕТ» ця тенденція є особливо ваговою, адже банкетний зал на 300 осіб залишається однією з головних конкурентних переваг підприємства.

П'ятою тенденцією є цифровізація готельно-ресторанної галузі. Сучасний клієнт очікує персоналізованого досвіду, що формується через цифрові канали комунікації – мобільні застосунки, онлайн-бронювання, CRM-системи та соціальні мережі [15, с. 213]. Серед основних цифрових інструментів, що

набувають поширення в галузі: системи онлайн-бронювання, CRM-системи для аналізу споживчих уподобань, чат-боти для комунікації з клієнтами, QR-меню та програми лояльності [43; 3]. У цьому контексті сильна присутність ГРК «ВЕТ» в Instagram є позитивним чинником, однак відсутність власного вебсайту з онлайн-бронюванням обмежує можливості залучення нових клієнтів, що є особливо відчутним у готельному сегменті [43; 37, с. 181].

Шостою тенденцією є зростання значення онлайн-репутації. Вибір готелю чи ресторану дедалі частіше залежить від рейтингу в Google, на туристичних платформах та сервісах відгуків. ГРК «ВЕТ» має рейтинг 4,5/5 на основі 73 відгуків, де 84% є найвищою оцінкою [43; 5; 6] – це сильна позиція, проте кількість відгуків ще не є достатньою для повного використання репутаційного потенціалу. Системна робота зі збільшення кількості відгуків через заохочення задоволених клієнтів має стати головною частиною управління поточною діяльністю підприємства [3].

Сьомою тенденцією є підвищення попиту на заміський, сімейний та еко-відпочинок. Воєнна реальність підвищила потребу людей у безпечному середовищі та психологічному розвантаженні, тому зростає популярність закладів із додатковою рекреаційною інфраструктурою [44]. ГРК «ВЕТ» уже має будиночки для відпочинку, міні-зоокуточок та дитячий майданчик, а Хмельницька область має значний потенціал для розвитку агро- та еко-туризму завдяки різноманіттю природних ландшафтів та культурній спадщині Поділля [38]. Заміський формат комплексу, який у довоєнний час міг сприйматися як обмеження, в нових умовах перетворився на конкурентну перевагу.

Восьмою тенденцією є посилення конкуренції у відносно безпечних регіонах. За даними Poster, у першому півріччі 2024 року в Україні зареєструвалося 7 617 нових підприємств у сфері громадського харчування – на 3% більше, ніж роком раніше [17; 26]. Переміщення бізнесу та відкриття нових закладів створюють нове конкурентне середовище. Водночас більшість нових закладів – це невеликі кафе та ресторани міського формату, які не можуть скласти пряму конкуренцію ГРК «ВЕТ» у сегменті банкетного обслуговування.

Реальну конкуренцію становлять заміські готельно-ресторанні комплекси регіону – «Лелека», РІО, «Берестьє» та агросадиби Хмельниччини [11], – проте унікальна комбінація банкетного залу на 300 осіб, готелю та розвинутої рекреаційної інфраструктури залишається найстійкішою конкурентною перевагою ГРК «ВЕТ».

Узагальнення виявлених тенденцій та їх впливу на діяльність ГРК «ВЕТ» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні тенденції галузевого середовища та їх вплив на діяльність ГРК «ВЕТ»

Тенденція	Прояв у галузі	Вплив на ГРК «ВЕТ»
Відновлення внутрішнього туризму	Зростання поїздок Україною, попит на безпечні регіони	Збільшення потенційного транзитного та туристичного потоку
Посилення ролі Хмельниччини	Зростання значення області як туристичного напрямку	Формування сприятливого регіонального середовища
Трансформація ресторанного ринку	Вибір закладів за репутацією, ціною та сервісом	Необхідність підтримувати якість і клієнтський досвід
Відновлення івент-послуг	Поступове повернення попиту на весілля, банкету	Можливість повнішого використання залу на 300 осіб
Цифровізація	Пошук і бронювання переходять в онлайн	Відсутність власного сайту є слабкою стороною
Онлайн-репутація	Рейтинги й відгуки впливають на рішення клієнтів	Потрібна системна робота зі збільшення відгуків
Заміський та сімейний відпочинок	Попит на безпечні локації з рекреаційною інфраструктурою	Додаткова інфраструктура стає конкурентною перевагою
Посилення конкуренції	Зростання кількості закладів у безпечних регіонах	Потрібне чітке позиціонування та диференціація

Примітка. Складено автором за матеріалами [40; 43; 44; 47; 48; 49; 3; 11; 15, с. 213; 17; 26; 32; 35; 36].

З огляду на наведені тенденції можна визначити сильні та слабкі сторони поточної позиції ГРК «ВЕТ». До сильних сторін належать вигідне транзитне розташування, поєднання готельної і ресторанної складових, наявність великого банкетного залу, доступна цінова політика, позитивна онлайн-репутація та додаткова інфраструктура для сімейного відпочинку. До слабких сторін належать недостатня цифрова представленість, відсутність власного вебсайту з функцією онлайн-бронювання, потреба в активнішій роботі з відгуками та ризик посилення конкуренції з боку інших заміських комплексів регіону.

Принципово, що аналіз галузевого середовища не лише пояснює поточний стан підприємства, а й окреслює напрями, у яких комплекс має найбільший потенціал розвитку. Відновлення внутрішнього туризму відкриває можливості для збільшення завантаженості готельної частини; зростання попиту на івент-послуги – для активнішого використання банкетної інфраструктури; цифровізація – для розширення каналів залучення клієнтів; популярність заміського відпочинку – для посилення рекреаційної складової підприємства.

Отже, сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанної галузі України свідчать про формування для ГРК «ВЕТ» помірно сприятливого, але конкурентного середовища. Підприємство має достатню ресурсну базу для утримання ринкових позицій, однак подальший розвиток потребує переходу від ситуативного реагування на виклики до системного формування адаптаційного механізму, що поєднує антикризові підходи, управлінську гнучкість, цифрові інструменти, сервісну якість і використання регіонального туристичного потенціалу. Практичні рекомендації щодо реалізації цього механізму розглядаються у наступному розділі роботи.

Водночас слід підкреслити, що сприятлива галузева кон'юнктура не є автоматичною гарантією успіху — вона лише формує потенціал для розвитку, який може бути реалізований лише за умови проактивних та послідовних управлінських рішень. Підприємства, що першими скористаються відкритими можливостями — запровадять онлайн-бронювання, зміцнять онлайн-репутацію, розширять партнерські мережі та вдосконалять якість сервісу, — отримають стійку конкурентну перевагу у відбудовний та післявоєнний період, коли очікується суттєве зростання туристичних потоків до безпечних регіонів України [42; 48; 32].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ВЕТ» В УМОВАХ ВІЙНИ ТА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Адаптаційний механізм розвитку готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ» в умовах війни та післявоєнного відновлення

Результати аналізу діяльності ГРК «ВЕТ» в умовах воєнного часу засвідчують, що подальший розвиток підприємства має спиратися не на окремі ситуативні рішення, а на цілісний адаптаційний механізм. У межах цього дослідження адаптаційний механізм розвитку готельно-ресторанного комплексу доцільно розуміти як систему взаємопов'язаних управлінських, організаційних, сервісних, фінансових, маркетингових та безпекових дій, спрямованих на збереження стійкості підприємства в умовах війни та забезпечення його поступового розвитку у післявоєнний період. Досвід адаптації ГРК «ВЕТ» до умов воєнного стану, розглянутий у попередньому розділі, слугує практичним підґрунтям для формування такого механізму.

Необхідність формування цілісного адаптаційного механізму зумовлена високою чутливістю готельно-ресторанної галузі до кризових явищ. Світовий досвід подолання криз у сфері гостинності показує, що найбільш стійкими є ті підприємства, які здатні швидко переорієнтовувати клієнтські сегменти, диверсифікувати послуги, підтримувати ліквідність, використовувати цифрові канали взаємодії з клієнтами та зберігати якість сервісу навіть за умов ресурсних обмежень. Для ГРК «ВЕТ» адаптаційний механізм має бути не тимчасовою реакцією на війну, а постійною управлінською системою, здатною працювати і в період відновлення.

В основу адаптаційного механізму ГРК «ВЕТ» доцільно покласти принцип системності. Це означає, що зміни мають охоплювати не один напрям діяльності, а всю логіку функціонування комплексу: організацію обслуговування, управління персоналом, маркетингову комунікацію, цифрові канали бронювання, безпекові процедури, роботу з постачальниками, розвиток

інфраструктури та партнерські зв'язки. Лише поєднання цих складових дає змогу перетворити адаптацію з вимушеного реагування на інструмент стратегічного розвитку.

Першою складовою адаптаційного механізму є організаційно-управлінська адаптація. Вона передбачає запровадження гнучкого планування діяльності підприємства залежно від безпекової ситуації, сезонності, комендантських обмежень та змін попиту. Для ГРК «ВЕТ» це означає формування кількох сценаріїв роботи: стандартного, посиленого у період високого попиту, обмеженого у разі енергетичних або безпекових ускладнень, а також спеціального для проведення великих банкетних заходів. Практичним проявом такої адаптації вже стало збереження цілодобового режиму роботи готельної частини комплексу упродовж усього воєнного періоду та переформатування банкетних заходів на денний і ранньовечірній час відповідно до вимог комендантської години [9; 13; 14; 22, с. 95].

Другою складовою є клієнтська адаптація, що полягає у переорієнтації послуг на актуальні потреби різних груп споживачів. З перших тижнів повномасштабного вторгнення ГРК «ВЕТ», розташований на трасі М12 – одному з головних автомобільних маршрутів евакуації, – отримав суттєве збільшення транзитного потоку, приймаючи родини зі Сходу та Півдня країни [12; 38]. У воєнний та післявоєнний період клієнтська база комплексу охоплює транзитних мандрівників, внутрішніх туристів, родини з дітьми, корпоративних клієнтів, організаторів весіль і банкетів, внутрішньо переміщених осіб та волонтерів. Для кожної з цих груп доцільно формувати окрему ціннісну пропозицію: коротке проживання для транзитних гостей, безпечний сімейний відпочинок для родин, повний пакет організації заходу для банкетних клієнтів, комплексні пропозиції для корпоративного сектору.

Третьою складовою є фінансово-ресурсна адаптація. В умовах нестабільності підприємство зберегло доступний ціновий діапазон на основні послуги – проживання від 300 грн, комплексні сніданки від 70 грн – при одночасному утриманні преміальної пропозиції для клієнтів із вищим рівнем

доходу [12]. Розширення кола постачальників та орієнтація на місцевих виробників сільськогосподарської продукції Хмельницького регіону дозволили частково знизити залежність від нестабільних ланцюгів постачання та скоротити логістичні витрати [42; 14; 32]. Надалі фінансово-ресурсна адаптація має передбачати диверсифікацію джерел доходу через поєднання кількох напрямів: проживання, ресторанне обслуговування, банкети, корпоративні заходи, сімейний відпочинок та партнерські туристичні пропозиції.

Четвертою складовою є енергетична та безпекова адаптація. Систематичні відключення електроенергії з осені 2022 року змусили підприємство інвестувати в автономні джерела живлення – генератори та акумуляторні системи, – що суттєво збільшило операційні витрати, але водночас перетворило здатність підтримувати цілодобовий режим роботи на вагому конкурентну перевагу [40]. Паралельно в умовах війни безпека стає елементом сервісної цінності: гості очікують зрозумілих правил дій під час повітряної тривоги, поінформованого персоналу та доступу до безпечних зон. Для ГРК «ВЕТ» це особливо принципово з огляду на банкетний напрям, адже одночасне перебування великої кількості гостей потребує чіткої координації дій персоналу.

Практичний досвід ГРК «ВЕТ» у воєнний період засвідчує, що саме поєднання енергетичної незалежності та безпекової готовності стало одним із визначальних чинників збереження репутації закладу. Клієнти, які зупинялися у комплексі під час масштабних відключень електроенергії восени 2022 – зими 2023 років, відзначали у відгуках, що заклад продовжував повноцінно функціонувати, забезпечуючи освітлення, тепло та гаряче харчування [5; 6]. Цей факт набуває особливого значення в контексті конкурентного середовища: заклади, що не мали автономного живлення, були змушені обмежувати обслуговування або повністю припиняти роботу під час відключень, що неминуче вело до втрати клієнтів та негативних відгуків. Таким чином, інвестиції в енергетичну незалежність, попри їх суттєвий вплив на операційні витрати, виявилися виправданими не лише з операційної, а й з маркетингової точки зору – підприємство сформувало образ надійного закладу, на який можна

розраховувати навіть у найскладніших умовах [40]. У подальшому цю перевагу доцільно активно комунікувати у маркетингових матеріалах як аргумент на користь вибору ГРК «ВЕТ» серед конкурентів – особливо для корпоративних клієнтів та організаторів великих заходів, для яких надійність є небезпечним чинником вибору майданчика.

П'ятою складовою є сервісно-операційна адаптація. Її метою є забезпечення стабільної якості обслуговування незалежно від зовнішніх обставин. Динаміка відгуків ГРК «ВЕТ» підтверджує ефективність цього напряму: рейтинг підприємства зріс із 4,3/5 у 2023 році до 4,5/5 у 2024–2025 роках, а кількість накопичених відгуків збільшилася з приблизно 40 до понад 90 [5; 6; 25]. Для подальшого розвитку цієї складової ГРК «ВЕТ» доцільно впровадити стандартизовані алгоритми обслуговування гостей у готелі, ресторані та банкетному залі; скоротити час очікування страв через оптимізацію технологічних карт; запровадити попереднє погодження меню для великих заходів; удосконалити координацію між кухнею, залом і адміністрацією.

Шостою складовою є цифрова адаптація. Вона передбачає перехід від фрагментарної присутності у соціальних мережах до цілісної цифрової екосистеми підприємства. Контент Instagram-профілю @restoran_vet.khm впродовж воєнного періоду зберіг позитивний характер, акцентуючи увагу на затишку та безпечному відпочинку, а кількість підписників зросла з приблизно 5 000 у 2022 році до майже 7 000 у 2025 році [25]. Водночас відсутність власного вебсайту з онлайн-бронюванням залишається небезпечним недоліком [43; 37, с. 181]. Першочерговим кроком цифрової адаптації має бути створення власного вебсайту з описом номерного фонду, ресторанних залів, банкетних можливостей, фотогалереєю та формою онлайн-бронювання. Надалі доцільно інтегрувати CRM-систему, електронну базу клієнтів та QR-меню.

Сьомою складовою є маркетингово-репутаційна адаптація. В умовах конкуренції у безпечних регіонах підприємству необхідно не лише надавати якісні послуги, а й послідовно комунікувати свої переваги. ГРК «ВЕТ» зберіг практику регулярного моніторингу та публічного реагування на відгуки клієнтів

у відкритих джерелах, що демонструє відкритість до діалогу та готовність до вдосконалення [5; 6]. За даними досліджень поведінки споживачів у сфері гостинності, активна робота із відгуками здатна підвищити рівень довіри до закладу та збільшити конверсію онлайн-переглядів у реальні бронювання [44; 36]. Надалі маркетингова комунікація має формувати образ стабільного, безпечного, гостинного та гнучкого комплексу – заміського центру гостинності Поділля.

Восьмою складовою є інфраструктурна адаптація. В умовах, коли більшість підприємств галузі скорочували витрати та заморожували розвиток, ГРК «ВЕТ» продовжував підтримувати в робочому стані міні-зоокуточок, дитячий майданчик та більярдну зону [9; 10]. Збереження дитячої та розважальної інфраструктури свідчить про стратегічне мислення керівництва, яке розглядає ці елементи як довгострокові інвестиції у формування лояльної клієнтської бази. У межах адаптаційного механізму наявні елементи – готельний фонд, ресторани зони, великий банкетний зал, будиночки для відпочинку, рекреаційна інфраструктура – мають розглядатися не ізольовано, а як єдина комплексна пропозиція для різних сегментів клієнтів.

Дев'ятою складовою є партнерська адаптація. Підприємство долучилося до підтримки громади – приймало переселенців, забезпечувало харчування волонтерів та учасників гуманітарної діяльності, – що формує додатковий репутаційний капітал [42; 32]. Надалі перспективними є партнерства з туристичними агентствами, весільними організаторами, корпоративними клієнтами, транспортними компаніями, локальними виробниками продуктів та органами, що відповідають за розвиток туризму в Хмельницькому регіоні. Участь у регіональних туристичних виставках, реєстрація у реєстрі туристичних об'єктів Хмельницької області та включення до офіційних туристичних маршрутів регіону не потребують значних фінансових витрат, однак здатні суттєво розширити охоплення потенційної аудиторії та підвищити інституційну видимість підприємства [38]. Системна партнерська діяльність дозволить ГРК «ВЕТ» перейти від моделі ізольованого заміського закладу до моделі

інтегрованого учасника регіональної туристичної екосистеми Поділля – що у контексті активного зростання Хмельниччини як туристичного регіону є стратегічно обґрунтованим і перспективним напрямом розвитку [48; 32].

Структуру адаптаційного механізму розвитку ГРК «ВЕТ» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура адаптаційного механізму розвитку ГРК «ВЕТ»

Складова механізму	Зміст	Очікуваний результат
Організаційно-управлінська	Сценарне планування роботи, гнучкий графік, координація підрозділів	Підвищення керованості підприємства в нестабільних умовах
Клієнтська	Окремі пропозиції для транзитних гостей, родин, банкетних і корпоративних клієнтів	Краще охоплення різних сегментів попиту
Фінансово-ресурсна	Контроль витрат, диверсифікація доходів, гнучка цінова політика	Зменшення залежності від одного джерела доходу
Енергетична та безпекова	Автономне живлення, алгоритми дій під час тривоги, підготовка персоналу	Зростання довіри клієнтів і зниження операційних ризиків
Сервісно-операційна	Стандартизація обслуговування, оптимізація кухні, скорочення часу очікування	Підвищення якості сервісу та рейтингу закладу
Цифрова	Вебсайт, онлайн-бронювання, CRM, QR-меню, робота з відгуками	Розширення каналів залучення клієнтів
Маркетингово-репутаційна	Просування переваг комплексу, системна робота з відгуками	Зміцнення конкурентної позиції на регіональному ринку
Інфраструктурна	Розвиток готельної, ресторанної, банкетної та рекреаційної складових	Посилення комплексної цінності пропозиції
Партнерська	Співпраця з туристичними, весільними, корпоративними та регіональними суб'єктами	Розширення ринку збуту послуг

Примітка. Складено автором за матеріалами [42; 40; 43; 5; 6; 9; 10; 12; 13; 14; 25; 36; 38].

Практичне впровадження адаптаційного механізму доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі необхідно стабілізувати базові процеси: уточнити безпекові алгоритми, стандартизувати обслуговування, провести аудит цифрової присутності, оновити інформацію на онлайн-платформах та визначити

проблемні місця в операційній роботі. Цей етап не потребує значних фінансових витрат, але створює основу для подальших змін.

На другому етапі доцільно перейти до інструментального посилення механізму: запустити вебсайт, упровадити онлайн-бронювання, систематизувати роботу з відгуками, сформувати пакетні пропозиції для сімейного, банкетного і корпоративного сегментів, розробити оновлені стандарти комунікації з клієнтами. Саме на цьому етапі підприємство переходить від розрізнених адаптаційних дій до більш структурованої моделі розвитку.

На третьому етапі адаптаційний механізм має бути інтегрований у довгострокову стратегію післявоєнного розвитку. Це передбачає розширення партнерств, участь у регіональних туристичних ініціативах, розвиток рекреаційної інфраструктури, використання CRM-даних для персоналізації сервісу та формування бренду ГРК «ВЕТ» як замиського комплексу гостинності Поділля. У післявоєнний період саме такі підприємства матимуть перевагу, оскільки зможуть запропонувати не окрему послугу, а комплексний досвід перебування.

Особливістю запропонованого механізму є те, що він поєднує антикризову та розвиткову логіку. Антикризова частина спрямована на здатність підприємства зберігати роботу під час повітряних тривог, енергетичних перебоїв та кадрових ускладнень. Розвиткова частина орієнтована на використання нових можливостей: зростання внутрішнього туризму, відновлення івент-послуг, популярність замиського відпочинку, цифровізацію бронювань і посилення туристичного потенціалу Хмельницького регіону [42; 44; 48; 49; 32; 38].

Вагомим аспектом практичного впровадження адаптаційного механізму є визначення пріоритетності заходів залежно від наявних ресурсів підприємства. Не всі складові механізму потребують однакових інвестицій і можуть бути реалізовані одночасно. Першочергові заходи – оновлення інформації на онлайн-платформах, реєстрація у Google Maps, стандартизація кухонних процесів, усунення технічних несправностей – потребують мінімальних фінансових витрат і можуть бути реалізовані силами наявного персоналу протягом одного-двох

місяців. Середньострокові заходи – розробка вебсайту, впровадження програми лояльності, формування пакетних пропозицій – потребують помірних інвестицій, що окупляться протягом одного туристичного сезону завдяки збільшенню кількості бронювань та зростанню середнього чека. Довгострокові заходи – CRM-система, розвиток туристичних маршрутів, розширення інфраструктури – формують стратегічний фундамент для сталого розвитку підприємства у відбудовний та післявоєнний період. Такий поетапний підхід дозволяє підприємству розпочати реалізацію адаптаційного механізму вже сьогодні, не очікуючи завершення війни та повної стабілізації економічної ситуації.

Слід також підкреслити, що запропонований механізм не є статичним – він передбачає постійний моніторинг результатів та коригування дій залежно від змін зовнішнього середовища. Основними індикаторами ефективності впровадження механізму мають слугувати: динаміка рейтингу на платформах відгуків, кількість нових відгуків за місяць, частка онлайн-бронювань у загальній структурі замовлень, завантаженість готельного фонду, кількість банкетних заходів за квартал та середній виторг з одного клієнта. Регулярне відстеження цих показників дозволить керівництву ГРК «ВЕТ» своєчасно виявляти напрями, що потребують додаткової уваги, та концентрувати ресурси там, де вони дають найбільший ефект [43; 46; 15, с. 220]. Досвід підприємств готельно-ресторанної галузі, що успішно подолали кризу COVID-19, свідчить: компанії, які систематично вимірювали результати своїх адаптаційних дій і швидко коригували стратегію на основі отриманих даних, виходили з кризи значно сильнішими за тих, хто покладався виключно на інтуїцію та ситуативні рішення [8, с. 95; 28, с. 4].

Отже, адаптаційний механізм розвитку ГРК «ВЕТ» в умовах війни та післявоєнного відновлення включає дев'ять взаємопов'язаних складових, що охоплюють усі основні сфери діяльності підприємства. Його впровадження дозволить підприємству перейти від ситуативного пристосування до системного розвитку, посилити конкурентні переваги, підвищити якість сервісу та

використати можливості, які відкриваються перед готельно-ресторанною галуззю України у воєнний і післявоєнний період. Конкретні практичні рекомендації щодо реалізації цього механізму розглядаються у підрозділі 3.2.

3.2. Стратегічні напрями розвитку та рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності готельно - ресторанного комплексу «ВЕТ»

На основі проведеного аналізу діяльності ГРК «ВЕТ» в умовах воєнного стану (розділ 2) та виявлених галузевих тенденцій (підрозділ 3.1) сформовано комплекс стратегічних рекомендацій щодо розвитку підприємства. Кожна рекомендація базується на конкретних проблемах і недоліках, виявлених у ході аналізу, та спрямована на їх усунення через практично здійсненні заходи з визначеними механізмами впровадження та очікуваними результатами. Розробка стратегічних рекомендацій для ГРК «ВЕТ» здійснювалася з урахуванням трьох головних принципів. По-перше, принцип реалістичності: усі запропоновані заходи відповідають масштабу та ресурсним можливостям регіонального підприємства середнього розміру і не передбачають нереалістичних інвестицій. По-друге, принцип пріоритетності: заходи згруповано за строками реалізації – від першочергових з мінімальними витратами до довгострокових, що формують стратегічний фундамент розвитку. По-третє, принцип вимірюваності: кожна рекомендація супроводжується конкретним показником ефективності, що дозволяє керівництву підприємства оцінювати результати впровадження та коригувати дії за потреби. Такий підхід забезпечує не лише теоретичну обґрунтованість рекомендацій, а й їх практичну цінність для безпосереднього впровадження у діяльність комплексу.

Стратегічний план розвитку ГРК «ВЕТ» охоплює чотири пріоритетні напрями, що відповідають виявленим проблемам і зовнішнім можливостям (рис. 3.1).

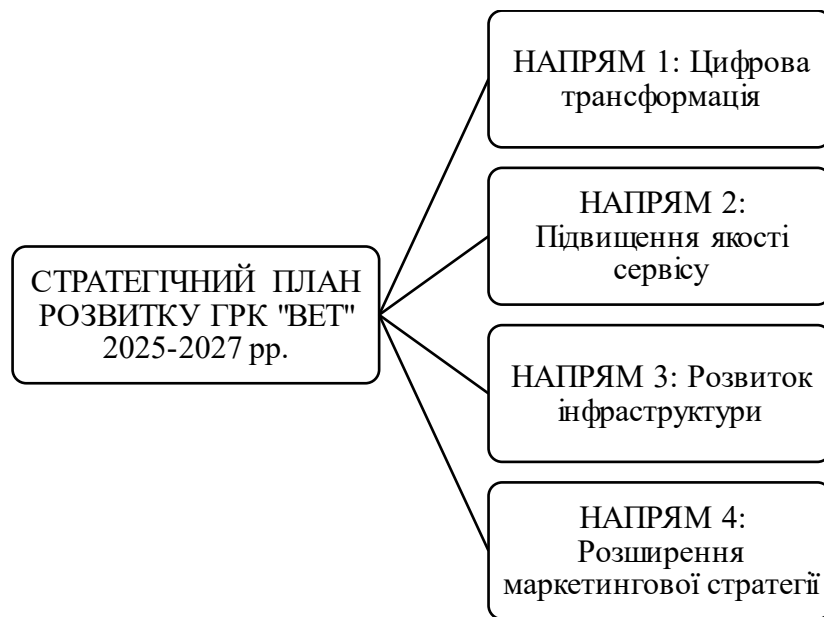


Рис. 3.1. Стратегічні напрями розвитку ГРК «ВЕТ»

Примітка. Складено автором.

Напрямок 1. Цифрова трансформація підприємства

Найбільш суттєвим недоліком ГРК «ВЕТ», виявленим у ході аналізу, є відсутність власного вебсайту з функцією онлайн-бронювання. В умовах, коли переважна більшість споживачів здійснює пошук і вибір закладу через інтернет, відсутність повноцінної веб-присутності означає втрату значної частини потенційних клієнтів – насамперед тих, хто звик бронювати послуги онлайн [15, с. 218; 37, с. 182]. Цифровізація маркетингових стратегій є одним із головних трендів галузі, а заклади з розвиненою онлайн-присутністю демонструють суттєво вищі показники завантаженості [15, с. 220].

Показовим є те, що конкуренти ГРК «ВЕТ» у регіональному сегменті заміського відпочинку – зокрема комплекси «Лелека», РІО та «Берестьє» – вже мають власні вебсайти або сторінки на агрегаторах бронювання, що дає їм суттєву перевагу у залученні клієнтів, які здійснюють пошук онлайн [11]. Відсутність власного сайту означає, що ГРК «ВЕТ» фактично є невидимим для тієї частини аудиторії, яка не користується соціальними мережами або шукає заклад через пошукові системи. При цьому саме ця аудиторія – ділові мандрівники, організатори корпоративних заходів, туристи з інших регіонів – є найбільш платоспроможним сегментом, орієнтованим на попереднє планування

та онлайн-бронювання [43; 37, с. 182]. Таким чином, створення вебсайту є не просто технічним завданням, а стратегічним кроком, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства у середньостроковій перспективі.

Механізм впровадження цього напрямку передбачає реалізацію трьох послідовних кроків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План впровадження цифрової трансформації ГРК «ВЕТ»

Крок	Захід	Строк	Очікуваний результат
1	Розробка та запуск власного вебсайту з описом послуг, фотогалереєю, контактами та формою бронювання	1–3 місяці	Підвищення онлайн-видимості, залучення нової аудиторії
2	Інтеграція системи онлайн-бронювання (Tablein або аналог) для готелю та банкетного залу	3–4 місяці	Зростання кількості прямих бронювань на 20–30%
3	Підключення до агрегаторів бронювання (Booking.com, OLX Недружність)	4–6 місяців	Розширення каналів залучення клієнтів
4	Впровадження CRM-системи для обліку клієнтів та персоналізації сервісу	6–12 місяців	Зростання повторних відвідувань на 15–20%
5	Запровадження QR-меню у ресторані та банкетних залах	1–2 місяці	Скорочення часу обслуговування, сучасний імідж закладу

Примітка. Складено автором за матеріалами [3; 15, с. 220; 43; 37, с. 183].

Орієнтовний бюджет на розробку вебсайту в Україні складає 15 000–40 000 грн залежно від функціональності, підключення системи онлайн-бронювання – 500–1 500 грн на місяць. Враховуючи, що одне додаткове весілля у банкетному залі приносить підприємству від 50 000 грн виторгу, інвестиція окупається вже після залучення одного–двох нових клієнтів через онлайн-канал [40; 3].

Напрямок 2. Підвищення якості сервісу та операційної ефективності

Аналіз відгуків клієнтів виявив дві операційні проблеми ГРК «ВЕТ»: тривалий час очікування страв (25–40 хвилин) та нестабільна робота зарядної станції для електромобілів. Обидві проблеми безпосередньо впливають на клієнтський досвід і формують негативні відгуки, що знижують загальний рейтинг закладу [5; 6].

Для вирішення проблеми тривалого очікування страв пропонується комплекс заходів: стандартизація рецептур і технологічних карт для

прискорення приготування; попереднє приготування напівфабрикатів у години мінімального завантаження; впровадження системи попереднього замовлення страв для банкетних заходів; перегляд графіків роботи кухонного персоналу з метою оптимального покриття пікових годин [46; 26]. Усунення технічної несправності зарядної станції для електромобілів є пріоритетним завданням, оскільки кількість електромобілів в Україні щороку зростає, і ця послуга є вагомим диференціатором для транзитних клієнтів [47; 48].

Напрямок 3. Розвиток інфраструктури та розширення послуг

Враховуючи тенденцію до зростання попиту на агро- та еко-туризм, ГРК «ВЕТ» має значний потенціал для розвитку заміської рекреаційної складової. Пропонується реалізація таких заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План розвитку інфраструктури ГРК «ВЕТ» на 2025–2027 рр.

Захід	Пріоритет	Строк реалізації	Цільовий сегмент
Облаштування зони барбекю та літньої кухні	Високий	3–6 місяців	Сімейний туризм, корпоративи
Розширення міні-зоокуточка, догляд та оновлення	Середній	6–12 місяців	Сім'ї з дітьми
Облаштування спортивного майданчика (волейбол, футбол)	Середній	6–12 місяців	Молодь, корпоративи, тимбілдинги
Створення тематичних туристичних маршрутів регіоном	Середній	12–18 місяців	Внутрішні туристи
Розширення номерного фонду або додаткових будиночків	Низький	18–24 місяці	Усі сегменти

Примітка. Складено автором за матеріалами [44; 47; 48; 49].

Особливої уваги заслуговує пропозиція щодо створення тематичних туристичних маршрутів Хмельниччиною. Позиціонування ГРК «ВЕТ» як відправної точки для знайомства з туристичним потенціалом Поділля – Кам'янець-Подільською фортецею, замками Хмельниччини, гастрономічними маршрутами регіону – дозволить залучити принципово нову категорію клієнтів: свідомих внутрішніх туристів, які цілеспрямовано досліджують Україну [44; 38]. Партнерство з туристичними операторами регіону та Хмельницькою обласною

військовою адміністрацією у рамках регіональних туристичних програм може суттєво розширити канали залучення таких клієнтів [38].

Варто зазначити, що Хмельницька область має надзвичайно багатий туристичний потенціал, який залишається значною мірою недооціненим навіть серед самих українців. Кам'янець-Подільська фортеця щороку приваблює сотні тисяч відвідувачів і є одним із найпопулярніших туристичних об'єктів країни; замки Меджибіж, Старокостянтинів та Хмільник формують унікальний замковий маршрут Поділля; Хотинська фортеця, гідропарк «Поділля» та бальнеологічні курорти регіону доповнюють туристичну пропозицію для різних категорій мандрівників [38]. Розташування ГРК «ВЕТ» на трасі М12 – одній із головних артерій, що з'єднує Київ із Хмельницьким та веде далі до Вінниці та Одеси, – створює унікальну можливість позиціонувати комплекс як зручну базу для дослідження всього регіону: гості можуть зупинитися на кілька днів і щодня відвідувати різні туристичні об'єкти, повертаючись до комфортного проживання та якісного харчування у ГРК «ВЕТ» [44; 9]. У поєднанні з активною участю у регіональних туристичних програмах та співпрацею з місцевими екскурсійними бюро цей напрям здатний суттєво збільшити середню тривалість перебування гостей та, відповідно, середній виторг з одного клієнта [43; 38].

Напрямок 4. Удосконалення маркетингової стратегії

Маркетингова діяльність ГРК «ВЕТ» наразі зосереджена майже виключно на Instagram, що є недостатнім для повноцінного охоплення цільової аудиторії. Пропонується комплексне удосконалення маркетингової стратегії підприємства за кількома напрямками.

По-перше, диверсифікація каналів комунікації: розвиток присутності у Google Maps з регулярним оновленням інформації та фотографій, активізація Facebook-сторінки, розгляд можливості просування через YouTube (відеоогляди закладу, процес підготовки банкетів) [3; 37, с. 184].

По-друге, системна робота з відгуками: впровадження практики заохочення задоволених клієнтів залишати відгуки на Google Maps, TripAdvisor

та інших платформах. Навіть просте прохання персоналу при виїзді гостя залишити відгук здатне подвоїти кількість оцінок протягом року [40; 3].

По-третє, розробка програми лояльності для постійних клієнтів: система знижок для тих, хто повертається, спеціальні пропозиції для організаторів повторних заходів, святкові привітання для клієнтів у дні народжень та річниця весіль [15, с. 221].

Окремої уваги заслуговує розробка спеціалізованих пакетних пропозицій для різних сегментів цільової аудиторії. Пакетування послуг – поєднання проживання, харчування та додаткових сервісів в єдину пропозицію за фіксованою ціною – є ефективним інструментом збільшення середнього чека [47; 3]. Для сімей із дітьми доцільно розробити пакет «Сімейний вікенд», що включає проживання у будиночку, сніданки, відвідування міні-зоокуточка та дитячого майданчика за єдиною ціною. Для корпоративних клієнтів – пакет «Корпоратив під ключ» із оренди зали, кофе-брейків, обіду та розважальної програми. Для пар – романтичний пакет із розміщенням у номері категорії «люкс», вечерею у камінній залі та святковим оформленням. Такий підхід спрощує процес прийняття рішення для клієнта, підвищує сприйняту цінність пропозиції та дозволяє підприємству ефективніше планувати завантаженість і закупівлі. Досвід провідних готельно-ресторанних підприємств України свідчить, що впровадження пакетних пропозицій збільшує середній виторг з одного клієнта на 25–35% порівняно з продажем окремих послуг [47; 49]. Для ГРК «ВЕТ», що вже має всю необхідну інфраструктуру для реалізації подібних пакетів, це є одним із найбільш ресурсоефективних способів нарощування доходів без суттєвих додаткових інвестицій.

По-четверте, сезонний контент-маркетинг: розробка та просування тематичних пропозицій під кожен пору року та свято – новорічні пакети, великодні меню, літній відпочинок у будиночках, осінні корпоративи. Цей підхід дозволяє рівномірніше розподілити завантаженість протягом року та згладити сезонні коливання попиту [3].

Принциповим стратегічним напрямом, що виходить за межі операційної діяльності підприємства, є формування партнерської мережі з іншими суб'єктами туристичної інфраструктури Хмельницького регіону. Співпраця з туристичними агентствами міста, організаторами весіль та корпоративних заходів, транспортними компаніями та екскурсійними бюро дозволить суттєво розширити канали залучення клієнтів без значних маркетингових витрат [44; 38]. Система взаємних рекомендацій та агентських винагород є стандартною практикою у готельно-ресторанній галузі та забезпечує стабільний потік клієнтів через партнерські канали. Зокрема, партнерство з весільними агентствами Хмельницького є особливо перспективним з огляду на унікальну банкетну місткість комплексу – організатори весіль постійно шукають майданчики для великих заходів, і ГРК «ВЕТ» з його залом на 300 осіб є природним партнером для цього сегменту ринку. Аналогічно, співпраця з корпоративними організаторами заходів та HR-відділами великих підприємств Хмельницького може забезпечити стабільний потік корпоративних замовлень упродовж усього року, що особливо принципово для згладжування сезонних коливань попиту [47; 49].

Перспективним напрямом є також участь підприємства у регіональних туристичних програмах: реєстрація у реєстрі туристичних об'єктів Хмельницької області, участь у виставках та співпраця з обласною військовою адміністрацією у рамках програм розвитку внутрішнього туризму [38]. В умовах активного зростання Хмельниччини як туристичного регіону – третє місце за туристичним збором у 2025 році – підприємства, що вчасно інтегруються у регіональну туристичну екосистему, отримують інформаційну підтримку та включення до офіційних туристичних маршрутів регіону [32; 38]. Це формує довгострокову репутаційну перевагу, яка матиме особливе значення у післявоєнний період, коли конкуренція за туристичні потоки суттєво зросте.

Узагальнений план реалізації всіх чотирьох стратегічних напрямів із зазначенням строків, відповідальних та показників ефективності наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Зведений оперативний план розвитку ГРК «ВЕТ» на 2025–2027 рр.

№	Захід	Строк	Відповідальний	Показник ефективності
1	Розробка вебсайту з онлайн-бронюванням	1–3 міс.	Керівництво / підрядник	Запуск сайту, кількість онлайн-бронювань
2	Усунення несправності зарядної станції EV	1 міс.	Технічна служба	Відсутність негативних відгуків щодо EV
3	Впровадження QR-меню	1–2 міс.	Адміністрація	Скорочення часу очікування замовлення
4	Реєстрація та оновлення Google Maps	1 міс.	Адміністрація	Зростання кількості переглядів профілю
5	Стандартизація рецептур та технологічних карт	2–3 міс.	Шеф-кухар	Скорочення часу приготування до 15–20 хв.
6	Впровадження програми лояльності	3–6 міс.	Адміністрація	Частка повторних відвідувань
7	Облаштування зони барбекю	3–6 міс.	Керівництво	Кількість бронювань зони барбекю
8	Підключення до Booking.com	4–6 міс.	Адміністрація	Кількість бронювань через агрегатор
9	Впровадження CRM-системи	6–12 міс.	Керівництво / IT	Зростання повторних відвідувань
10	Розширення міні-зоокуточка	6–12 міс.	Керівництво	Відгуки сімей з дітьми
11	Облаштування спортивного майданчика	6–12 міс.	Керівництво	Кількість корпоративних тимблдингів
12	Розробка туристичних маршрутів регіоном	12–18 міс.	Адміністрація	Кількість туристичних груп

Примітка. Складено автором за матеріалами [40; 47; 3; 15, с. 222].

Реалізація запропонованого стратегічного плану дозволить ГРК «ВЕТ» не лише усунути виявлені операційні недоліки, а й суттєво зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку гостинності. Пріоритетність заходів визначається за принципом мінімальних інвестицій при максимальному ефекті: першочергові кроки – усунення технічних несправностей, реєстрація у Google Maps, стандартизація кухонних процесів – потребують мінімальних витрат і можуть бути реалізовані протягом одного–двох місяців. Середньострокові заходи – розробка вебсайту, впровадження програми лояльності, облаштування нових зон інфраструктури – потребують помірних інвестицій, що окупляться протягом одного туристичного сезону. Довгострокові заходи – CRM-система, туристичні маршрути, розширення номерного фонду – формують стратегічний

фундамент для сталого розвитку підприємства у відбудовний та післявоєнний період. Прогнозовані кількісні результати впровадження стратегічного плану наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати реалізації стратегічного плану розвитку ГРК «ВЕТ»

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат (через 2 роки)	Зміна
Рейтинг на платформах відгуків	4,5 / 5	4,7–4,8 / 5	+0,2–0,3
Кількість відгуків	73	150+	+2 рази
Кількість підписників Instagram	6 984	9 000+	29%
Канали бронювання	1 (телефон)	4+ (сайт, агрегатори, месенджери)	+3 канали
Час очікування страв	25–40 хв.	15–20 хв.	–40%
Завантаженість готелю	базовий рівень	+20–25%	зростання
Частка повторних клієнтів	базовий рівень	+15–20%	зростання
Кількість онлайн-бронювань	0	30–40% від загальних	новий показник

Примітка. Складено автором.

Реалізація стратегічного плану дозволить ГРК «ВЕТ» усунути виявлені операційні недоліки та зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку. Першочергові заходи – усунення технічних несправностей, реєстрація у Google Maps, стандартизація кухонних процесів – потребують мінімальних витрат і реалізуються протягом одного–двох місяців; середньострокові – вебсайт, програма лояльності, нові зони інфраструктури – окупляться протягом одного сезону; довгострокові – CRM-система, туристичні маршрути, розширення номерного фонду – формують фундамент сталого розвитку у післявоєнний період. Прогнозовані кількісні результати впровадження стратегічного плану наведено у табл. 3.5.

Важливо наголосити, що запропоновані рекомендації не є ізольованими заходами – вони утворюють цілісну систему, в якій кожен елемент підсилює дію інших. Зокрема, створення вебсайту з онлайн-бронюванням збільшить видимість

підприємства, що залучить нових клієнтів, позитивний досвід яких конвертується у нові відгуки, що своєю чергою підвищить рейтинг і ще більше збільшить органічний потік бронювань. Аналогічно впровадження CRM-системи підживлюватиме програму лояльності персоналізованими пропозиціями, а розвиток туристичних маршрутів регіоном збільшить середню тривалість перебування гостей та середній виторг із кожного клієнта [15, с. 220; 29]. Саме ця синергія між окремими складовими стратегічного плану забезпечує його сукупний ефект, що значно перевищує суму результатів від реалізації кожного заходу окремо.

Таким чином, запропонований комплекс стратегічних рекомендацій є практично здійсненним, економічно обґрунтованим і безпосередньо пов'язаним із результатами проведеного аналізу. Його реалізація дозволить ГРК «ВЕТ» повною мірою скористатися сприятливою туристичною кон'юктурою Хмельницького регіону та зайняти стійку лідерську позицію у сегменті заміського готельно-ресторанного бізнесу Поділля.

Не менш важливим є те, що запропонована стратегія враховує специфіку воєнного часу і розрахована на поетапну реалізацію відповідно до наявних ресурсів та безпекової ситуації. Гнучкість стратегічного плану дозволяє коригувати пріоритети залежно від змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому загальний вектор розвитку підприємства. Саме така адаптивність є запорукою того, що ГРК «ВЕТ» зустрінє післявоєнний відновлювальний бум туристичної галузі у повній готовності — з оновленою інфраструктурою, сформованою клієнтською базою і відпрацьованими операційними стандартами.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо адаптації і стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу «ВЕТ» в умовах воєнного стану та у післявоєнний період.

1. Розкрито сутність готельно-ресторанної справи як багатогранної галузі сфери послуг, що поєднує економічну, соціальну та правову складові, оскільки вона забезпечує задоволення базових потреб людини у тимчасовому проживанні та харчуванні, суттєво впливає на зайнятість населення та розвиток туризму. Встановлено, що галузь вирізняється підвищеною чутливістю до кризових явищ – пандемій, економічних потрясінь і збройних конфліктів, – а також нерозривністю процесів виробництва та споживання послуги, нематеріальністю та залежністю від зовнішніх чинників, що робить питання антикризового управління надзвичайно актуальними для підприємств цієї сфери.

2. Охарактеризовано систему управління готельно-ресторанним бізнесом та вплив кризових явищ на його розвиток на основі світового досвіду, на підставі чого встановлено, що найбільш стійкими в кризових умовах є підприємства, які поєднують ефективне управління якістю послуг, антикризове планування, цифровізацію бізнес-процесів та диверсифікацію джерел доходу. Аналіз наслідків пандемії COVID-19 та збройних конфліктів у різних країнах підтвердив, що підприємства з чіткими антикризовими планами та відпрацьованими процедурами реагування демонструють значно вищі показники виживання та виходять з кризи сильнішими за тих, хто покладається на ситуативне управління.

3. Надано загальну характеристику ГРК «ВЕТ» та визначено його місце на ринку гостинності Хмельницького регіону, на підставі чого встановлено, що підприємство є багатофункціональним заміським комплексом із банкетним залом на 300 осіб, готелем на 17 номерів та розвиненою рекреаційною інфраструктурою, що не має прямих аналогів серед придорожніх закладів регіону. Рейтинг підприємства становить 4,5/5 на основі 73 відгуків, з яких 84%

є найвищою оцінкою, що свідчить про сформовану лояльну клієнтську базу та стабільно високий рівень сервісу.

4. Проаналізовано вплив воєнного стану на діяльність готельно - ресторанного комплексу «ВЕТ» та виявлено ключові виклики і зміни в роботі підприємства, на підставі чого встановлено, що підприємство зіткнулося з шістьма категоріями викликів – безпековими, економічними, енергетичними, кадровими, регуляторними та психологічними. Водночас завдяки вигідному географічному розташуванню в безпечному регіоні комплекс зберіг операційну стійкість, а структура клієнтської бази трансформувалася: поряд із традиційними сегментами з'явилися внутрішньо переміщені особи, волонтери та сімейні туристи, що частково компенсувало втрати від скорочення традиційних потоків.

5. Визначено сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанної галузі України та оцінено їх вплив на діяльність ГРК «ВЕТ», на підставі чого встановлено, що зовнішнє середовище функціонування підприємства є помірно сприятливим: Хмельницька область посіла 3-тє місце в Україні за туристичним збором у 2025 році (46,1 млн грн), внутрішній туризм у 2024 році практично повернувся до рівня 2019 року, а податкові надходження від галузі зросли на 44%. Виявлено дев'ять ключових тенденцій, що формують стратегічний контекст діяльності ГРК «ВЕТ»: відновлення туризму, зміцнення Хмельниччини як туристичного регіону, цифровізація, зростання попиту на банкетні послуги, агроеко-туризм, персоналізація сервісу, посилення конкуренції та зростання ролі онлайн-репутації.

6. Розроблено адаптаційний механізм та стратегічні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ГРК «ВЕТ» у воєнний та післявоєнний період, що включає дев'ять взаємопов'язаних складових: організаційно-управлінську, клієнтську, фінансово-ресурсну, енергетичну та безпекову, сервісно-операційну, цифрову, маркетингово-репутаційну, інфраструктурну та партнерську.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 42. С. 117–122.
2. Беспалюк Х., Процак К. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2021. Вип. 5, № 1. С. 121–131.
3. Бізнес-брокер. Ключові тренди ресторанного бізнесу в Україні. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/kliuchovi-trendy-restorannoho-biznesu-v-ukraini-tendentsii-suchasnoho-restorannoho-biznesu/> (дата звернення: 03.05.2026).
4. ВЕТ гостинний двір Хмельницький : інформація про заклад. *Bidido.info*. URL: <https://wet-hm.vidido.info> (дата звернення: 11.05.2026).
5. Вет, гостинний двір : відгуки та оцінки. ТОП 20. URL: <https://top20.ua/khm/zavedeniya-pitaniya/zagorodnyie-kompleksyi-otdyiha/gostinyiy-dvor-vet.html> (дата звернення: 22.05.2026).
6. Відгуки клієнтів про ГПК «ВЕТ». BestRest – кращі ресторани Хмельницького. URL: <https://khamelnytskyi.bestrest.com.ua/ua/info-Restoran-VET/talk> (дата звернення: 08.05.2026).
7. Гненний О.М., Чаркіна Т.Ю., Полішко Т.В., Гребенюк Г.М., Пікуліна О.В. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.18>.
8. Горіна Г.О., Г.А. Богатирьова, Ю.С. Дорош. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с.
9. Гостинний двір «ВЕТ» : опис послуг та характеристика закладу. BestRest – кращі ресторани Хмельницького. URL: <https://khamelnytskyi.bestrest.com.ua/ua/info-Restoran-VET> (дата звернення: 14.05.2026).

10. Гостинний двір «ВЕТ» : перелік послуг та контакти. *Ye.ua*. URL: https://ye.ua/dovidnuk/Gostinniy_dvir_Vet_ (дата звернення: 19.05.2026).
11. Гостинний Двір Вет : адреса, рейтинг, відгуки. *2pos.in.ua*. URL: <https://2pos.in.ua/13924/480> (дата звернення: 10.05.2026).
12. Гостинний Двір ВЕТ : інформація про готель, ціни, відгуки. *Rest.guru*. URL: <https://rest.guru.ua/ua/hmelnickiy/spa/2459/> (дата звернення: 06.05.2026).
13. Готель «ВЕТ» Хмельницький : опис номерного фонду та послуг. *Khmelnysky.com.ua*. URL: <https://khmelnytsky.com.ua/ua/info-gotel-vet> (дата звернення: 17.05.2026).
14. Готельно-ресторанний комплекс «Гостинний двір ВЕТ» : інформація та відгуки. *List.in.ua*. URL: <https://list.in.ua/Готельно-ресторанні-комплекси/146624/Гостинний-двір-ВЕТ-Хмельницький> (дата звернення: 18.05.2026).
15. Даниленко О., Приходько К., Осієвський В. Цифровізація маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі: від онлайн-бронювання до персоналізованих пропозицій. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. Т. 8, № 2. С. 212–229. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348675>.
16. Данильченко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. Вип. 6. С. 19–23. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1190> (дата звернення: 18.05.2026).
17. Державна служба статистики України. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2022). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 20.05.2026).
18. Державне агентство розвитку туризму України. Статистика туристичної галузі. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (дата звернення: 15.05.2026).

19. Камушков О.С. Стратегічні перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства України в умовах світової кризи. *Ефективна економіка*. 2020. № 6.
20. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
21. Луцишин А.О. Антикризове управління в готельно-ресторанній сфері України під час війни. *Туристично-рекреаційна сфера: виклики сучасності* : матер. Міжнародної наук.-практ. конф., м. Хмельницький , 22 квітня 2026 р. Хмельницький, 2026. С. 70-71.
22. 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.
23. Муха Р.А. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії COVID-19 на неї. *Ефективна економіка*. 2021. № 7.
24. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / за ред. І. Г. Пандяк. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 298 с.
25. Офіційна сторінка ГРК «ВЕТ» в Instagram. URL: https://www.instagram.com/restoran_vet.khm (дата звернення: 19.05.2026).
26. Підсумки ресторанного ринку за перше півріччя 2024 року від Poster. *Restaurant-consulting.com.ua*. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/pidsumki-restorannogo-rinku-za-pershe-pivrichchja-2024-roku-vid-poster> (дата звернення: 03.05.2026).
27. Поворознюк І.М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
28. Поворознюк І.М. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29.
29. Поворознюк І.М., Будзінський В.І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

30. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003 № 1282-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-15> (дата звернення: 17.05.2026).
31. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 14.05.2026).
32. Процак К., Передрій М. Ресторанний бізнес в умовах кризи: особливості функціонування та адаптації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 6(1). С. 88–97.
33. Регіони зібрали найбільші суми туристичного збору у 2025 році. *ZNAJ.ORG*. URL: <https://znaj.org/regiony-signaly-najbilshi-sumy-turystychnogo-zboru-u-2025-roczii/> (дата звернення: 13.05.2026).
34. Ресторан «ВЕТ» : адреса, опис, фото. *IGotoWorld*. URL: https://ua.igotoworld.com/en/poi_object/74100_restoran-vet.htm (дата звернення: 20.05.2026).
35. Ресторанний бізнес в Україні – підсумки 2024. *AIN.UA*. URL: <https://ain.ua/2025/01/15/iak-zminivsia-restorannii-rinok-ukrayini-u-2024-roci-doslidzennia/> (дата звернення: 18.05.2026).
36. Туризм у режимі відновлення: куди українці подорожують найбільше у 2025 році. *Travel.comments.ua*. URL: <https://travel.comments.ua/ua/article/2025/turizm-u-rezhimi-vidnovlennya-kudi-ukrainci-podorozhuyut-naybilshe-u-2025-roci-772195.html> (дата звернення: 14.05.2026).
37. Тютюнник С. Цифровізація та діджиталізація в індустрії гостинності та туризму. *Tourlib.net*. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/tjutjunnyk2.htm (дата звернення: 28.04.2026).
38. Хмельницька обласна військова адміністрація. Туризм Хмельницької області. URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=1562 (дата звернення: 22.05.2026).

39. Чуєва І. Управління якістю послуг в сфері гостинності як складова міжнародного туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
40. Forbes Ukraine. Готельний ринок: до 2026 року в Україні заплановано відкриття 45 готельно-апартаментних комплексів. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaе-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985> (дата звернення: 08.03.2025).
41. Forbes Ukraine. Як зросли ціни в кафе і ресторанах у 2024 році – дослідження *Poster*. URL: <https://forbes.ua/news/vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-vpala-na-3-seredniy-chek-zris-na-17-vitorg-na-10-pidsumki-2024-roku-vid-poster-15012025-26306> (дата звернення: 28.04.2026).
42. InVenture. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinka-ukraini-u-2024-roci> (дата звернення: 04.05.2026).
43. Kyivstar Business Hub. Інноваційні технології та ідеї для ресторанів, на які чекають клієнти. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/innovacijni-tehnologiyi-ta-ideyi-dlya-restoraniv-na-yaki-chekayut-kliyenty-u-2023> (дата звернення: 12.05.2026).
44. Kyivstar Business Hub. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi> (дата звернення: 16.05.2026).
45. Matsenko O., Kubatko O., Bardachenko V., Demchuk K. Transformation of the Restaurant Business as a Result of the COVID-19 Pandemic. *Health Economics and Management Review*. 2021. Vol. 2, No. 3. P. 30–41.
46. Poster POS. Як змінився ресторанний ринок України у 2024 році: дослідження. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> (дата звернення: 13.05.2026).
47. Ribas Hotels Group. Restaurant business 2025: main trends that will change the industry. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/restorannyj-biznes-2025-golovni-trendy-shho-zminyaty-industriyu/> (дата звернення: 17.05.2026).

48. Ribas Hotels Group. Огляд готельного ринку України 2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (дата звернення: 17.05.2026).

49. Ribas Hotels Group. Огляд готельного ринку України 2025. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025/> (дата звернення: 21.05.2026).

50. UN Tourism. Key Tourism Statistics. 2024. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics> (дата звернення: 20.05.2026).

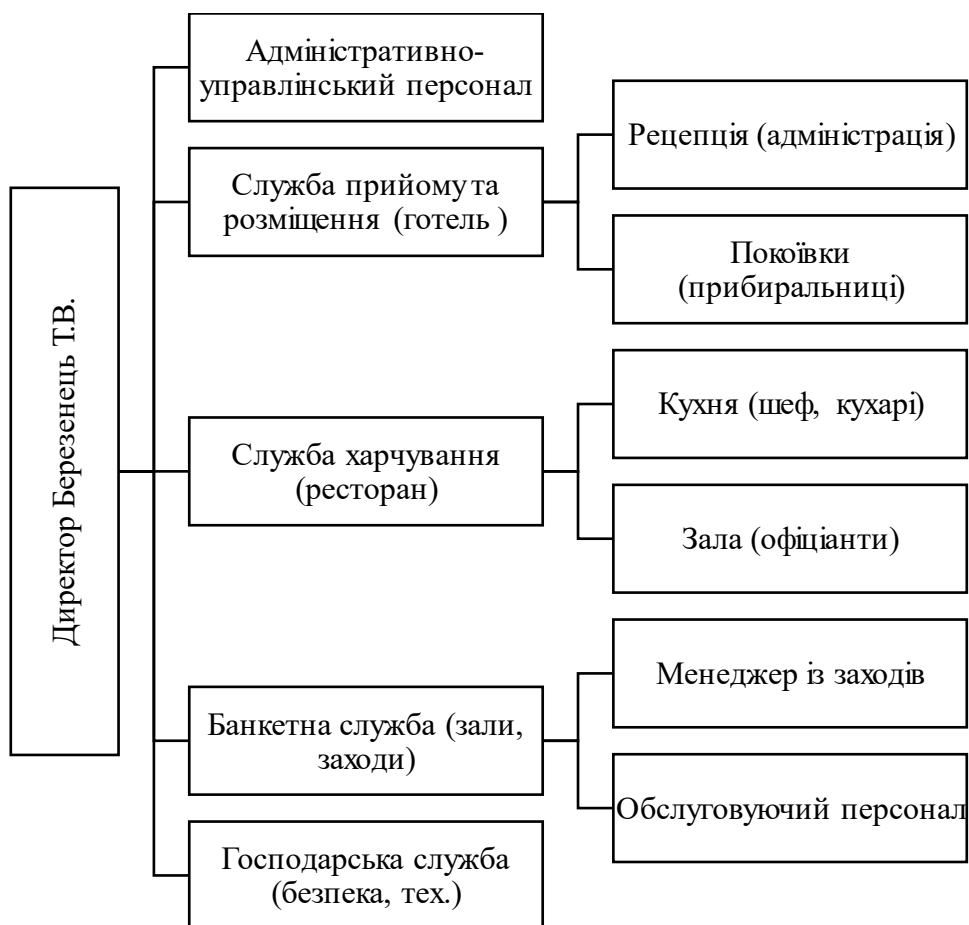
ДОДАТКИ

Додаток А

Готельно-ресторанний комплекс «ВЕТ»



Організаційна структура управління ГРК «ВЕТ»



Примітка: складено автором за матеріалами практики на базі ГРК «ВЕТ»

Додаток В

Аналіз відгуків клієнтів ГРК «ВЕТ» з відкритих платформ

Таблиця Д.1

Відгуки клієнтів ГРК «ВЕТ» з відкритих платформ (вибірка)

№	Платформа	Дата	Оцінка	Зміст відгуку (скорочено)
1	BestRest	2024	5/5	«Чудове місце для відпочинку, смачна кухня, привітний персонал»
2	BestRest	2024	5/5	«Зупинялися з сім'єю, дітям дуже сподобався зоокуточок і майданчик»
3	BestRest	2024	5/5	«Приємна атмосфера, смачний борщ і вареники, рекомендуємо»
4	Rest.guru	2024	5/5	«Після виїзду зателефонували і запропонували надіслати забуту дитячу сумку Новою поштою – дуже вразило»
5	Rest.guru	2024	4/5	«Гарний комплекс, але тривалий час очікування страв»
6	ТОП 20	2023	5/5	«Зупинялися на одну ніч проїздом – все чисто, тихо, зручно»
7	ТОП 20	2023	5/5	«Провели весілля – все організовано на високому рівні, зал чудовий»
8	ТОП 20	2023	2/5	«Не працювала зарядна станція для електромобіля»
9	IGotoWorld	2024	5/5	«Родина з Нікополя – приємний відпочинок, персонал уважний»
10	IGotoWorld	2023	5/5	«Проводили корпоратив – все сподобалось, є де погуляти дітям»

Примітка: складено автором на основі відгуків з платформ BestRest, Rest.guru, ТОП 20, IGotoWorld [5; 6; 34].

Таблиця Д.2

Розподіл відгуків клієнтів ГРК «ВЕТ» за оцінками станом на 2025 рік

Оцінка	Кількість відгуків	Частка, %
5 зірок (відмінно)	61	84%
4 зірки (добре)	3	4%
3 зірки (непогано)	3	4%
2 зірки (погано)	2	3%
1 зірка (жахливо)	4	5%
Разом	73	100%

Примітка: складено автором на основі даних платформ BestRest та ТОП 20 [5; 6]

Виконав: студент 4 курсу
спеціальності 281

Публічне управління та
адміністрування денної
форми навчання

_____ Артем ЛУЦИШИН

Науковий керівник:

Старший викладач
кафедри публічного
управління та
адміністрування

_____ Анна ДІЛЬ

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ