перетворюється на сценарій співтворення, маркетинг на конструктор смислів, а менеджмент на систему стабільного відтворення цих смислів у щоденній операційній роботі. Саме так проєктування вражень може стати практичним інструментом інноваційних стратегій у барній індустрії.

Список використаних джерел

1. Zhou, D., Marvi, R., & Foroudi, P. (2023). Embracing the paradox of customer experiences in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Management Reviews*, *26*(2). https://doi.org/10.1111/ijmr.12343
2. Belhaj, M., & Lehman, K. (2024). Conceptualising experiential marketing strategies in tourism and hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 1–13. https://doi.org/10.1177/14673584241310044
3. Ахмедова, О. & Мнишенко, Н. (2026). Роль середньовічної таверенної культури у формуванні сучасного барного досвіду в Україні та Європі. Київський національний університет технологій та дизайну, Україна. «Журнал стратегічних економічних досліджень» № 4(27), 2025 DOI: 10.30857/2786-5398.2025.4.3.
4. Yen, C.-H. (2023). Customer value cocreation behaviors in hospitality: Antecedents and mediators. *International Journal of Hospitality Management*, *110*, 103456. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103456
5. Wagn, L., & Penner, S. (2024). A bartender, a brand rep and a customer walk into a bar: An exploration of the expert middleperson in the persuasion knowledge model. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2340120. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340120.

УДК 640.4:338.48:355.01

ORCID: 0000-0003-1573-7710

РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ахмедова О.О., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу
Фатхуллоєва З. А., здобувач вищої освіти
Київський національний університет технологій та дизайну

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, інновації, інноваційні стратегії, воєнний стан, сервіс, маркетинг, управління, цифровізація, стійкість.

Готельно-ресторанний бізнес, як і всі інші види бізнесу, розвивається в умовах глибоких трансформацій, зумовлених глобалізацією та швидким розвитком цифрових технологій. Під впливом цифровізації підприємства сфери гостинності стикаються зі зростанням конкуренції та зміною поведінки споживачів, що потребує впровадження інноваційних рішень

для підвищення ефективності діяльності. Водночас воєнний стан в Україні створює додаткові виклики, пов'язані з обмеженням мобільності населення, зниженням туристичних потоків і ускладненням логістичних процесів [1].

У цих умовах зростає актуальність безпечних сервісів, адаптованих до потреб клієнтів (зокрема внутрішнього туризму), а також цифрових інструментів для бронювання, доставки та безконтактного обслуговування. Це змінює очікування споживачів, адже посилюється значення безпеки та комфорту поряд із якістю обслуговування. Впровадження інноваційних стратегій розвитку дозволяє підприємствам адаптуватися до нестабільного середовища, підвищувати лояльність клієнтів і забезпечувати конкурентоспроможність [2].

Важливими стають і соціально відповідальні практики, зокрема підтримка місцевих громад і внутрішньо переміщених осіб, що формує позитивний імідж і підвищує стійкість підприємств [4].

Військовий стан створює комплекс викликів для готельно-ресторанного бізнесу. Серед основних проблем – скорочення туристичних потоків, дисбаланс у постачанні продукції, зростання витрат та зниження платоспроможності населення У відповідь підприємства змушені переглядати свою діяльність та оптимізовувати витрати, адаптувати формат обслуговування та асортимент послуг відповідно до змінених реалій ринку.

Одним із найефективніших напрямів адаптації готельно-ресторанного бізнесу є впровадження цифрових технологій, що трансформують традиційні підходи до організації роботи. Автоматизація бізнес-процесів (облік замовлень, управління запасами, контроль якості) підвищує продуктивність. Використання онлайн-бронювання, електронних меню, мобільних застосунків і безконтактних платіжних систем забезпечує зручність для клієнтів та пришвидшує обслуговування. CRM-системи дають змогу аналізувати поведінку клієнтів, сприяючи персоналізації послуг і підвищенню їх задоволеності. У воєнних умовах цифрові рішення також підвищують безпеку, зменшуючи фізичні контакти й оптимізуючи внутрішні процеси [1; 3].

Важливою складовою інноваційного розвитку є підвищення якості сервісу. Клієнтоорієнтованість передбачає не лише задоволення базових потреб, але й створення додаткової цінності через позитивний емоційний досвід. Це включає уважне ставлення до клієнта, швидкість обслуговування, індивідуальний підхід та комфортну атмосферу закладу. В умовах війни особливого значення набуває відчуття безпеки, яке може забезпечити підприємство. Рівень сервісу часто визначає лояльність клієнтів і їх готовність повертатися до закладу знову [2].

Маркетингова діяльність у готельно-ресторанному бізнесі зазнає суттєвих змін, із фокусом на цифрові канали комунікації, що включають соціальні мережі, мобільні додатки та онлайн-платформи. Якісний і

релевантний контент привертає увагу клієнтів і формує позитивний імідж підприємства. Важливу роль відіграє робота з відгуками, що безпосередньо впливають на репутацію закладу. Аналітичні інструменти дають змогу краще розуміти поведінку клієнтів і адаптувати маркетингові стратегії [4].

Ефективне управління є ключем до успішного функціонування підприємств. Інноваційні підходи включають гнучкі методи управління, стратегічне планування та сучасні системи аналізу. Управління ризиками мінімізує вплив зовнішніх факторів і забезпечує стабільність діяльності. Важливе значення має також розвиток персоналу, який є основним ресурсом для реалізації інноваційних стратегій [2].

Поєднання сервісу, маркетингу та управління виступає ключовим чинником розвитку готельно-ресторанного бізнесу, оскільки саме взаємодія цих складових забезпечує досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства. У сучасних умовах недостатньо розвивати кожен з цих елементів окремо, важливим є їх комплексне поєднання та узгоджене функціонування. Такий підхід дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та зберігати стабільність функціонування.

Таким чином, розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізаційних викликів та воєнного стану базуються на комплексному підході, що передбачає інтеграцію сервісу, маркетингу та управління. Саме їх поєднання дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до сучасних умов, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Fedir Zhuravka, Natalia Nebaba, Olena Yudina, Svitlana Haponenko and Hanna Filatova (2023). The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*, 19(1), 140-150. doi:10.21511/im.19(1).2023.12

2. Akhmedova, O., Prinko, Yu. (2025). Strategy formation for managing the development of hotel and restaurant enterprise. *Management*, 2(42): 77–88. https://doi.org/10.30857/2415-3206.2025.2.6.

3. Носирєв О. Вектори розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в умовах трансформаційних процесів. *Соціально-економічні проблеми і держава* (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 3-16. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23nooutp.pdf

4. Ахмедова О. О. Напрями державної політики щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб та мігрантів в умовах війни в Україні. № 2(32) (2025): Актуальні питання у сучасній науці / Серія «Державне управління», DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2(32)-144-152