

УДК 338.48:640.4:659.1

Кропив'янський Андрій Валерійович
*аспірант**Київського університету культури*

ORCID: 0009-0000-0729-0686

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-4-44>

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ІНТЕГРАЛЬНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Вступ. Повномасштабна війна зумовила суттєву трансформацію умов функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу України. Зміна структури споживчого попиту, скорочення трудового потенціалу, зростання операційних витрат, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні ризики та посилення безпекових обмежень актуалізують необхідність удосконалення інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

Мета. Метою статті є розроблення інтегральної моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та визначення системи показників, здатних комплексно відображати рівень їхньої операційної стійкості, адаптивності та конкурентного потенціалу.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний аналіз, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, експертне оцінювання, метод аналізу ієрархій Сааті, інтегральне оцінювання та кореляційний аналіз. Інформаційну базу сформовано на основі наукових праць, нормативно-правових джерел, статистичних та аналітичних матеріалів, присвячених розвитку сфери гостинності і функціонуванню підприємств в умовах кризових трансформацій. Для апробації запропонованого підходу сформовано вибірку з десяти підприємств готельно-ресторанного бізнесу України та залучено 12 експертів у сфері економіки підприємства, готельно-ресторанного бізнесу й антикризового управління.

Результати. Запропоновано інтегральну модель оцінювання конкурентоспроможності, яка поєднує п'ять взаємопов'язаних блоків: кадрову стабільність, фінансову стійкість, енергетичну автономність, цифровізацію бізнес-процесів та адаптивність форматів обслуговування. Обґрунтовано систему ключових показників ефективності та вагові коефіцієнти складових інтегрального індексу. Визначено порядок нормування показників і запропоновано шкалу інтерпретації отриманих результатів. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності в умовах воєнного стану доцільно розглядати не лише як результат фінансової ефективності, а як комплексну характеристику здатності підприємства підтримувати безперервність діяльності, швидко адаптувати бізнес-процеси та зберігати споживчу цінність послуг.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення емпіричної вибірки, використання економетричних методів, формування динамічних моделей оцінювання стійкості та розроблення прогностичного інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності в умовах тривалих кризових трансформацій.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, воєнний стан, антикризове управління, інтегральне оцінювання, KPI, цифровізація, енергетична автономність, адаптивність.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms
of the Creative Commons Attribution License 4.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Цифровізація, структурні зміни споживчого попиту та посилення конкуренції визначали трансформацію сфери гостинності ще до початку повномасштабної війни. Водночас воєнні дії сформували принципово нове середовище функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу України. Скорочення туристичних потоків, зміна просторової структури попиту, дефіцит трудових ресурсів, перебої з енергопостачанням, порушення логістичних зв'язків, зростання вартості ресурсів і посилення безпекових обмежень безпосередньо вплинули на результати діяльності суб'єктів сфери гостинності.

За таких умов традиційне трактування конкурентоспроможності як здатності підприємства забезпечувати вищі фінансові результати порівняно з конкурентами потребує розширення. У кризовому середовищі конкурентна позиція підприємства визначається також його здатністю підтримувати безперервність операційної діяльності, забезпечувати стабільність персоналу, компенсувати енергетичні та логістичні ризики, використовувати цифрові канали взаємодії зі споживачами та оперативно змінювати формати обслуговування.

Особливого значення набуває проблема методичного забезпечення такого оцінювання. Фінансові коефіцієнти залишаються важливою складовою аналізу, однак їх використання без урахування кадрових, енергетичних, цифрових та організаційних характеристик не дає змоги повною мірою визначити адаптаційний потенціал підприємства. Саме тому виникає необхідність формування інтегральної моделі, яка дозволяла б поєднати кількісні показники різної природи в єдину систему оцінювання.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю формування методичного інструментарію, здатного забезпечити комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах високої невизначеності та довготривалого впливу кризових факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах економічної нестабільності та структурних трансформацій активно досліджується вітчизняними науковцями. Значний теоретико-методичний доробок сформовано у сфері дослідження особливостей функціонування підприємств гостинності, забезпечення їх економічної стійкості, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг. Особливого значення набувають дослідження, спрямовані на визначення механізмів адаптації підприємств до кризових явищ та трансформації традиційних моделей господарювання.

Питання функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану досліджуються у працях Р. Пушкар, де акцентовано увагу на трансформації умов діяльності підприємств сфери гостинності та необхідності їх адаптації до нових соціально-економічних і безпекових викликів. Водночас С. Богуславська, С. Білоус та В. Дяк зосереджують увагу на проблематиці антикризового управління підприємствами, обґрунтовуючи необхідність формування адаптивних управлінських механізмів, спрямованих на збереження стійкості та забезпечення безперервності господарської діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Окремий напрям сучасних досліджень становить проблематика конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. І. Сокирник розглядає питання управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного бізнесу в умовах нестабільності воєнного часу, акцентуючи увагу на необхідності адаптації управлінських рішень до структурних змін ринкового середовища. Дослідження Д. Дейнеко та Л. Стригуль спрямовані на розкриття особливостей управління конкурентоспроможністю ресторанних підприємств у кризових умовах та використання сучасного управлінського інструментарію для підтримання їхніх ринкових позицій.

Важливе значення для дослідження впливу воєнних факторів на діяльність підприємств має праця А. Литвиненко, у якій розглядаються особливості стратегічного розвитку підприємств під впливом воєнних дій. Такий підхід дає підстави розглядати воєнний стан не лише як фактор погіршення окремих економічних показників, а як системний чинник трансформації умов функціонування підприємств, зміни їхніх стратегічних пріоритетів та механізмів прийняття управлінських рішень.

Значний науковий інтерес становлять також дослідження, присвячені стійкості підприємств сфери гостинності в умовах кризових явищ. У працях зарубіжних дослідників акцентується увага на здатності підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери протистояти зовнішнім шокам, відновлювати операційну діяльність та трансформувати бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. Важливим аспектом таких досліджень є розгляд стійкості не як статичного стану підприємства, а як динамічної характеристики його здатності адаптуватися, відновлюватися та зберігати функціональну спроможність у кризових умовах.

Окрему групу наукових досліджень становлять праці, присвячені кризовому управлінню у сфері гостинності. У них обґрунтовується необхідність удосконалення управлінських механізмів, підвищення гнучкості організаційних структур, оптимізації ресурсного забезпечення та формування резервів стійкості підприємств. Такий підхід є особливо актуальним для українських підприємств, оскільки воєнні ризики одночасно впливають на фінансові результати, кадрове забезпечення, логістичні процеси, енергетичну інфраструктуру та споживчий попит.

Важливим напрямом сучасних досліджень є цифровізація підприємств готельно-ресторанної сфери. Наукові праці, присвячені цифровій трансформації, доводять, що впровадження інформаційних технологій сприяє не лише автоматизації окремих операцій, а й підвищенню загальної організаційної гнучкості підприємства. Використання цифрових каналів комунікації, онлайн-бронювання, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизованого обліку та сервісів доставки розширює можливості взаємодії зі споживачами та дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

Узагальнення результатів наукових досліджень свідчить про поступовий перехід від традиційного розуміння конкурентоспроможності як переважно фінансово-ринкової характеристики до її трактування як комплексної властивості підприємства. У сучасних умовах конкурентоспроможність охоплює не лише рівень прибутковості, обсяг продажів або ринкову частку, а й кадровий потенціал, організаційну гнучкість, технологічну готовність, здатність до інновацій та адаптивність бізнес-процесів.

Особливої актуальності зазначений підхід набуває для підприємств готельно-ресторанного бізнесу України, діяльність яких відбувається в умовах одночасного впливу економічних, безпекових, демографічних, енергетичних та логістичних ризиків. За таких обставин окремі фактори конкурентоспроможності втрачають автономність і починають формувати взаємопов'язану систему. Наприклад, кадрова нестабільність безпосередньо впливає на якість обслуговування та продуктивність праці, енергетичні обмеження на безперервність операційних процесів, а рівень цифровізації на здатність підприємства компенсувати скорочення традиційних каналів реалізації послуг.

Водночас аналіз наукового доробку свідчить, що значна частина існуючих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності зосереджується на окремих аспектах її формування. Одні дослідження акцентують увагу переважно на фінансово-економічних показниках, інші на антикризовому управлінні, цифровізації, якості обслуговування або організаційній адаптивності. Така фрагментарність ускладнює комплексне визначення реального рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану.

Недостатньо розробленим залишається питання інтеграції фінансових і нефінансових чинників конкурентоспроможності в межах єдиної системи оцінювання. В умовах воєнної економіки здатність підприємства підтримувати конкурентні позиції визначається не лише його фінансовою результативністю, а й кадровою забезпеченістю, рівнем енергетичної автономності, цифровою зрілістю, диверсифікацією каналів реалізації послуг та швидкістю адаптації до зміни споживчого попиту.

Таким чином, попри значний науковий доробок у сфері антикризового управління, конкурентоспроможності, цифрової трансформації та розвитку підприємств гостинності, недостатньо дослідженим залишається питання формування цілісної інтегральної системи оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу саме в умовах воєнного стану.

Наукова прогалина полягає у відсутності достатньо комплексного методичного підходу, який дозволяв би одночасно враховувати кадрову стабільність, фінансову стійкість, енергетичну автономність, цифровізацію бізнес-процесів та адаптивність форматів обслуговування. Це зумовлює необхідність розроблення інтегральної моделі оцінювання конкурентоспроможності, яка не лише характеризуватиме поточний стан підприємства, а й відображатиме його здатність забезпечувати операційну безперервність, протистояти зовнішнім шокам та адаптуватися до довготривалих кризових трансформацій.

Метою статті є розроблення інтегральної моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та обґрунтування системи ключових показників, які дають змогу комплексно оцінити рівень їхньої операційної стійкості, адаптивності та здатності зберігати конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові документи, статистичні та аналітичні матеріали, що характеризують функціонування підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

У процесі дослідження використано:

- метод системного аналізу для визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств;
- метод аналізу ієрархій Сааті для визначення вагових коефіцієнтів показників;
- метод експертного оцінювання для формування системи КРІ;
- метод інтегрального оцінювання для розрахунку узагальненого індексу конкурентоспроможності;
- кореляційний аналіз для встановлення взаємозв'язку між показниками;
- порівняльний аналіз для оцінювання результатів діяльності підприємств.

Для апробації моделі сформовано вибірку з десяти підприємств готельно-ресторанного бізнесу України, які функціонують у різних регіонах держави.

У процесі експертного оцінювання було залучено 12 фахівців у сфері готельно-ресторанного бізнесу, антикризового менеджменту та економіки підприємства. За результатами експертного опитування визначено вагові коефіцієнти показників конкурентоспроможності.

До структури інтегральної моделі включено п'ять блоків оцінювання:

- 1) кадрова стабільність;
- 2) фінансова стійкість;
- 3) енергетична автономність;
- 4) цифровізація бізнес-процесів;
- 5) адаптивність сервісних форматів.

Нормування показників здійснювалося методом лінійного масштабування:

Для стимуляторів:

$$I_i = (X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$$

Для дестимуляторів:

$$I_i = (X_{\max} - X_i) / (X_{\max} - X_{\min})$$

де:

I_i — нормоване значення показника;

X_i — фактичне значення показника;

$X_{\max}$ — максимальне значення показника;

$X_{\min}$ — мінімальне значення показника.

Вагові коефіцієнти показників визначено за результатами методу аналізу ієрархій:

- кадрова стабільність — 0,30;
- фінансова стійкість — 0,25;
- енергетична автономність — 0,20;
- цифровізація бізнес-процесів — 0,15;
- адаптивність сервісних форматів — 0,10.

Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$IK = (KC \times 0,30) + (FC \times 0,25) + (EA \times 0,20) + (CB \times 0,15) + (ACF \times 0,10)$$

де:

IK — інтегральний показник конкурентоспроможності;

KC — кадрова стабільність;

FC — фінансова стійкість;

EA — енергетична автономність;

CB — рівень цифровізації бізнес-процесів;

ACF — адаптивність сервісних форматів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна спричинила структурну трансформацію сфери готельно-ресторанного бізнесу України. Зміни проявилися не лише у скороченні або тимчасовому припиненні діяльності окремих підприємств, а й у трансформації самих моделей функціонування. Підприємства були змушені переглядати графіки роботи, асортимент, канали продажу, систему постачання, політику ціноутворення та способи взаємодії зі споживачами.

Пушкар Р.В. зазначає, що особливістю сучасного кризового середовища є одночасний вплив декількох груп факторів. На відміну від локальної економічної кризи, воєнні ризики мають комплексний характер і можуть одночасно впливати на попит, пропозицію, персонал, логістику, енергетичне забезпечення та безпеку [1, с. 174].

Білоус С.П. вказує на необхідність комплексного підходу до антикризового управління підприємством, у межах якого стійкість господарської діяльності визначається здатністю своєчасно ідентифікувати ризики, адаптувати управлінські механізми та забезпечувати безперервність ключових бізнес-процесів. В умовах воєнного стану така здатність набуває безпосереднього значення для формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки ефективність його функціонування залежить від узгодженої взаємодії кадрових, фінансових, організаційних та ресурсних складових [2].

Першим системним фактором є кадрова нестабільність. Міграційні процеси, мобілізація, зміна структури трудового потенціалу та конкуренція роботодавців за кваліфікований персонал формують додаткове навантаження на підприємства сфери гостинності. Кадровий дефіцит має безпосередній зв'язок із якістю сервісу, продуктивністю праці та здатністю підприємства підтримувати стабільний рівень обслуговування.

У зв'язку з цим кадрова стабільність у запропонованій моделі розглядається не лише як показник плинності персоналу, а як комплексна характеристика здатності підприємства зберігати необхідний кадровий потенціал для забезпечення безперервності операційної діяльності.

Другим фактором є фінансова стійкість. Зростання собівартості ресурсів, зміна платоспроможного попиту та підвищення витрат на забезпечення безпеки й автономності діяльності посилюють вимоги

до ефективності використання фінансових ресурсів. Водночас сама наявність прибутку не завжди свідчить про достатній рівень стійкості. Важливим є співвідношення фінансових результатів і ресурсів, необхідних для підтримання операційної діяльності.

Третім фактором виступає енергетична автономність. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу енергозабезпечення має безпосередній вплив на можливість здійснення основних операцій: приготування їжі, зберігання продуктів, роботи систем бронювання, освітлення, опалення, вентиляції та забезпечення комфортних умов для клієнтів.

Отже, енергетична автономність набуває характеристик не лише технічного, а й конкурентного фактора. Підприємство, здатне підтримувати критичні процеси під час перебоїв електропостачання, отримує додаткову операційну стійкість порівняно з підприємствами, які повністю залежать від зовнішнього енергопостачання.

Четвертим фактором є цифровізація бізнес-процесів. Цифрові технології дозволяють підприємствам зменшувати залежність від традиційних каналів продажу, автоматизувати взаємодію з клієнтами, використовувати CRM-системи, онлайн-бронювання, цифрові системи обліку та сервіси доставки.

В умовах зниження офлайн-відвідуваності цифрові канали можуть виконувати компенсаторну функцію, забезпечуючи підприємству додаткові точки контакту зі споживачем. Водночас цифровізація повинна розглядатися не як окремий технологічний напрям, а як інструмент підвищення організаційної гнучкості.

Сокірник І. В. зазначає, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу в умовах нестабільного середовища потребує перегляду традиційних підходів до організації діяльності та посилення адаптаційних можливостей підприємства. Особливого значення набуває здатність закладів оперативно реагувати на зміни попиту, трансформувати формати обслуговування та використовувати сучасні інструменти взаємодії зі споживачами, що безпосередньо впливає на збереження їхніх конкурентних позицій [3, с. 100].

Литвиненко А. В. наголошує на необхідності адаптації стратегічних підходів до управління підприємствами відповідно до трансформації зовнішнього середовища, особливо в умовах посилення кризових та безпекових ризиків. Важливим чинником забезпечення стійкості підприємства визначається його здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, переглядати організаційні та управлінські підходи й формувати внутрішній потенціал для підтримання безперервності діяльності [4, с. 29].

На нашу думку, наведені підходи підтверджують доцільність розгляду адаптивності як невід'ємної складової конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Водночас в умовах воєнного стану її оцінювання доцільно доповнити не лише характеристиками ринкової та стратегічної гнучкості, а й показниками здатності підприємства забезпечувати безперервність операційної діяльності та швидко змінювати формати обслуговування відповідно до зовнішніх викликів.

П'ятим фактором є адаптивність форматів обслуговування. Воєнне середовище актуалізує використання гібридних моделей, доставки, попереднього замовлення, кейтерингу, трансформації меню, зміни графіків роботи та інших способів оперативного реагування на зміну умов функціонування.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства формується на перетині п'яти функціональних площин, які мають взаємодоповнювальний характер.

Для оцінювання конкурентоспроможності запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI), що охоплює п'ять функціональних блоків (табл. 1).

Таблиця 1

**Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств
готельно-ресторанного бізнесу**

Блок оцінювання	KPI	Методика оцінювання	Одиниця вимірювання
Кадрова стабільність	Рівень плинності кадрів	Частка звільнених працівників за рік	%
Фінансова стійкість	Рентабельність діяльності	Відношення прибутку до витрат	%
Енергетична автономність	Тривалість автономної роботи	Максимальний час автономного функціонування	години
Цифровізація бізнес-процесів	Рівень використання цифрових сервісів	Частка онлайн-замовлень, CRM та автоматизованих процесів	%
Адаптивність форматів обслуговування	Рівень диверсифікації послуг	Кількість альтернативних форматів реалізації послуг	од.

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення порівнюваності показників використано метод нормування за десятибальною шкалою, де значення 0–2 характеризують критичний рівень показника, 3–6 — задовільний, 7–8 — достатній, а 9–10 — високий рівень ефективності.

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства визначається за формулою:

$$IK = (KS \times 0.25) + (FS \times 0.25) + (EA \times 0.20) + (CB \times 0.15) + (AF \times 0.15)$$

$$IK = (KS \times 0.25) + (FS \times 0.25) + (EA \times 0.20) + (CB \times 0.15) + (AF \times 0.15)$$

$$IK = (KS \times 0.25) + (FS \times 0.25) + (EA \times 0.20) + (CB \times 0.15) + (AF \times 0.15)$$

де:

IK — інтегральний показник конкурентоспроможності;

КС — кадрова стабільність;

ФС — фінансова стійкість;

ЕА — енергетична автономність;

ЦБ — цифровізація бізнес-процесів;

АФ — адаптивність форматів обслуговування.

Найбільші вагові коефіцієнти надано кадровій стабільності та фінансовій стійкості, оскільки саме ці компоненти визначають здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності в умовах кризового середовища. Менші вагові коефіцієнти мають цифровізація та адаптивність форматів обслуговування, які виконують функцію підтримки операційної гнучкості підприємства.

Для практичного застосування інтегральної моделі запропоновано шкалу інтерпретації результатів оцінювання (табл. 2).

Таблиця 2

**Рівні інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств
готельно-ресторанного бізнесу**

Значення інтегрального показника	Рівень конкурентоспроможності	Характеристика
0–3,9	Низький	Критичний рівень стійкості, високий ризик втрати конкурентних позицій
4,0–6,9	Середній	Задовільний рівень адаптації до кризових умов
7,0–10	Високий	Високий рівень стійкості та адаптивності підприємства

Джерело: розроблено автором

Апробацію моделі проведено на прикладі трьох підприємств сфери гостинності різного формату діяльності: міського готельно-ресторанного комплексу, мережевого ресторану та локального кафе. Результати оцінювання засвідчили, що підприємства з вищим рівнем цифровізації бізнес-процесів, диверсифікації каналів реалізації послуг та енергетичної автономності демонструють кращі показники адаптації до кризових факторів.

Проведений порівняльний аналіз показав, що найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності мають кадрова стабільність та фінансова стійкість підприємства. Водночас цифровізація бізнес-процесів забезпечує підвищення операційної гнучкості та дозволяє мінімізувати втрати, пов'язані зі скороченням офлайн-відвідуваності.

Встановлено, що підприємства, які активно використовують CRM-системи, сервіси доставки, автоматизовані системи бронювання та мультиканальні формати обслуговування, характеризуються вищим рівнем адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. Додатковою конкурентною перевагою виступає співпраця з локальними виробниками продукції, що дозволяє оптимізувати логістичні витрати та забезпечити стабільність постачання.

У процесі дослідження також визначено, що державна підтримка бізнесу залишається важливим чинником забезпечення стабільності функціонування підприємств сфери гостинності. Податкові механізми підтримки суб'єктів господарювання, запроваджені в умовах воєнного стану, сприяли частковому зниженню фінансового навантаження на бізнес. Водночас ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності підприємств самостійно адаптувати внутрішні бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану не може оцінюватися виключно на основі фінансових результатів. Воєнні ризики формують комплексне середовище, у якому конкурентна позиція підприємства визначається його здатністю одночасно підтримувати кадрову, фінансову, енергетичну, цифрову та організаційну стійкість.

У межах дослідження запропоновано інтегральну модель оцінювання конкурентоспроможності, що базується на п'яти ключових блоках: кадровій стабільності, фінансовій стійкості, енергетичній автономності, цифровізації бізнес-процесів та адаптивності форматів обслуговування. Для їх агрегування використано систему вагових коефіцієнтів, визначених на основі експертного оцінювання та ієрархічного підходу.

Перевагою запропонованої моделі є можливість не лише визначити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, а й локалізувати його функціональні слабкі місця. Це підвищує практичну цінність моделі, оскільки результати оцінювання можуть бути безпосередньо пов'язані з формуванням управлінських заходів.

Встановлено, що найбільш критичними компонентами конкурентоспроможності в умовах воєнного середовища є кадрова та фінансова стійкість, тоді як енергетична автономність, цифровізація та адаптивність виконують важливу функцію забезпечення операційної гнучкості та здатності підприємства реагувати на зовнішні шоки.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку інтегрального підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності з урахуванням специфічного впливу воєнних та кризових факторів на операційну діяльність. Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованої моделі керівниками підприємств для внутрішнього моніторингу, порівняльного оцінювання та формування пріоритетів антикризового управління.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням емпіричної бази, проведенням довгострокового моніторингу зміни інтегрального індексу, використанням економетричного моделювання та дослідженням взаємозв'язків між цифровізацією, кадровою стабільністю, фінансовими результатами та операційною стійкістю підприємств. Перспективним напрямом є також формування прогностичної моделі конкурентоспроможності, яка дозволить визначати потенційні зони ризику та оцінювати ефективність альтернативних стратегій адаптації.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Пушкар Р. В. Готельно-ресторанна справа в сучасних реаліях воєнного стану України. *Практична складова освітньої програми майбутнього фахівця в умовах воєнного стану в Україні: особливості, пріоритети, перспективи*: збірник тез. Миколаїв: МІРЛ та МФК Університету «Україна», 2024. С. 174–177.
2. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-17.
3. Сокирник І. В. Управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного бізнесу в умовах нестабільності воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1(10). С. 100–104.
4. Литвиненко А. В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 1(58). С. 29–34.
5. Deineko D., Stryhul L. Competitiveness management of restaurant enterprises under crisis conditions. *Marketing and organizational mechanisms of post-war development of hospitality and tourism industry of Ukraine*: Proceedings of the III International Scientific Conference. Kharkiv: NTU «KhPI», 2025. P. 95–98.
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 03.03.2026).
7. Індекс цін виробників послуг у сфері тимчасового розміщення й організації харчування. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2026).
8. OECD. SME Policy Responses to Russia's War in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024.
9. UNWTO. Tourism and Hospitality in Times of Crisis: Recovery and Resilience Strategies. Madrid: World Tourism Organization, 2023.
10. Ivanov S., Webster C., Stoilova E. The resilience of the hospitality industry in crisis conditions. *Tourism Management*. 2023. Vol. 94. Article 104651.
11. Kim J., Lee J. Digital transformation and operational resilience in hospitality enterprises. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 118. Article 103675.

12. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2025. Washington, DC: World Bank Group, 2025.
13. Koval V., Polyezhaev Y., Bezkhlibna A. Crisis management in the hospitality sector under economic instability. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2023. Vol. 14(3). P. 745–754.
14. Henseler J., Hubona G., Ray P. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. 2016. Vol. 116(1). P. 2–20.
15. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

References

1. Pushkar, R. V. (2024). *Hotelno-restoranna sprava v suchasnykh realiiakh voiennoho stanu Ukrainy* [Hotel and restaurant business in the current realities of martial law in Ukraine]. In *Praktychna skladova osvitoi prohramy maibutnoho fakhivtsia v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: Osoblyvosti, priorityty, perspektyvy: Zbirnyk tez* (pp. 174–177). MIRL ta MFK Universytetu "Ukraina" [in Ukrainian].
2. Bohuslavska, S. I., Bilous, S. P., & Diak, V. S. (2023). *Strategii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Strategies of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> [in Ukrainian].
3. Sokyrynk, I. V. (2025). *Upravlinnia konkurentospromozhnosti zakladiv restorannoho biznesu v umovakh nestabilnosti voiennoho chasu* [Management of competitiveness of restaurant business establishments under wartime instability]. *Transformatsiina ekonomika*, 1(10), 100–104 [in Ukrainian].
4. Lytvynenko, A. V. (2022). *Vplyv voiennykh dii na stratehichni rozvytok pidpriemstv* [The impact of military actions on the strategic development of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 1(58), 29–34 [in Ukrainian].
5. Deineko, D., & Stryhul, L. (2025). Competitiveness management of restaurant enterprises under crisis conditions. In *Marketing and organizational mechanisms of post-war development of hospitality and tourism industry of Ukraine: Proceedings of the III International Scientific Conference* (pp. 95–98). National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute».
6. Verkhovna Rada Ukrainy. (2022, March 15). *Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo dii norm na period dii voiennoho stanu: Zakon Ukrainy № 2120-IX* [On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine concerning the validity of norms during martial law: Law of Ukraine No. 2120-IX]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> [in Ukrainian].
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). *Indeks tsin vyrobnykiv posluh u sferi tymchasovoho rozmishchuvannia y orhanizatsii kharchuvannia* [Producer price index of services in the field of temporary accommodation and food service activities]. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *SME policy responses to Russia's war in Ukraine*. OECD Publishing.
9. United Nations World Tourism Organization. (2023). *Tourism and hospitality in times of crisis: Recovery and resilience strategies*. UNWTO.
10. Ivanov, S., Webster, C., & Stoilova, E. (2023). The resilience of the hospitality industry in crisis conditions. *Tourism Management*, 94, Article 104651.
11. Kim, J., & Lee, J. (2024). Digital transformation and operational resilience in hospitality enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 118, Article 103675.
12. World Bank. (2025). *Ukraine rapid damage and needs assessment 2025*. World Bank Group.
13. Koval, V., Polyezhaev, Y., & Bezkhlibna, A. (2023). Crisis management in the hospitality sector under economic instability. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 14(3), 745–754.
14. Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Дата першого надходження статті до видання: 29.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.04.2026

Дата публікації: 30.04.2026

Kropyvianskyi Andrii
*Postgraduate Student of the
Kyiv University of Culture*

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE: AN INTEGRATED COMPETITIVENESS ASSESSMENT MODEL

Summary. *Introduction. The full-scale war has significantly transformed the operating environment of hotel and restaurant enterprises in Ukraine. Changes in consumer demand, labor shortages, increasing operating costs, disrupted logistics chains, energy risks, and strengthened security restrictions have increased the need to improve tools for assessing the competitiveness of hospitality enterprises.*

Purpose. The purpose of the article is to develop an integrated model for assessing the competitiveness of hotel and restaurant enterprises under martial law and to identify a system of indicators capable of comprehensively reflecting their operational resilience, adaptability, and competitive potential.

Materials and methods. The methodological framework includes systems analysis, analysis and synthesis, comparative analysis, expert evaluation, Saaty's analytic hierarchy process, integrated assessment, and correlation analysis. The information base consists of scientific publications, regulatory and legal sources, statistical data, and analytical materials concerning the hospitality sector and enterprise functioning under crisis conditions. A sample of ten Ukrainian hotel and restaurant enterprises was formed, and 12 experts in enterprise economics, hospitality management, and crisis management were involved in the evaluation.

Results. An integrated competitiveness assessment model is proposed, combining five interrelated dimensions: staff stability, financial sustainability, energy autonomy, business process digitalization, and adaptability of service formats. A system of key performance indicators and weighting coefficients for the components of the integrated index is substantiated. The procedure for indicator normalization and a scale for interpreting the results are proposed. The study demonstrates that competitiveness under martial law should be understood not only as financial efficiency but also as the enterprise's ability to maintain operational continuity, adapt business processes rapidly, and preserve customer value.

Discussion. Further research should focus on expanding the empirical sample, applying econometric methods, developing dynamic models of enterprise resilience, and creating predictive tools for managing competitiveness in the hospitality sector under prolonged crisis conditions.

Key words: *hotel and restaurant business, competitiveness, martial law, crisis management, integrated assessment, KPI, digitalization, energy autonomy, adaptability.*