

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.19>

УДК 338.48:640.4(477)

Н. М. Бабко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,

*Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7620-9500>

С. І. Бригіна,

здобувач вищої освіти IV курсу першого (бакалаврського) рівня спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа,

*Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6965-104X>

**МЕХАНІЗМИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ
СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ**

N. Babko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics, Hospitality and Tourism Business,*

Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

S. Bryhina,

*Bachelor's degree student (4th year), Majoring in 241 Hotel and Restaurant
Business, Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University*

**MECHANISMS OF INSTITUTIONAL SUPPORT
FOR THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY OF UKRAINE UNDER
SYSTEMIC CHALLENGES**

Стаття присвячена аналізу механізмів інституційної підтримки готельно-ресторанної індустрії України в умовах системних викликів, спричинених повномасштабною війною. Розглянуто сучасні умови функціонування підприємств HoReCa, зокрема вплив безпекових, кадрових та економічних чинників. Досліджено напрями державної політики щодо податкового послаблення, грантового фінансування, пільгового кредитування та релокації бізнесу. Особливу увагу приділено ініціативам органів місцевого самоврядування, які сприяли адаптації бізнесу на регіональному рівні. Проаналізовано внесок галузевих асоціацій у комунікацію з владою, підтримку релевантної інформації та розвиток саморегулювання. Визначено роль міжнародних організацій у наданні фінансової, експертної та гуманітарної допомоги. Оцінено ефективність використаних інструментів підтримки в контексті стійкості та відновлення галузі. Сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення підходів до підтримки галузі на етапі посткризового відновлення. Запропоновано перспективні напрями подальших досліджень і стратегічного планування для відновлення сфери гостинності в післявоєнний період.

The article is devoted to the analysis of mechanisms of institutional support for the hotel and restaurant industry in Ukraine in the context of systemic challenges caused by full-scale war. The current conditions of HoReCa enterprises are considered, in particular the impact of security, personnel, and economic factors. The article examines government policy directions regarding tax relief, grant financing, preferential lending, and business relocation. Special attention is paid to the initiatives of local authorities that have contributed to the adaptation of business at the regional level. The contribution of industry associations to communication with the authorities, support for relevant information, and the development of self-regulation is analyzed. The role of international organizations in providing financial, expert, and humanitarian assistance is determined. A set of practical recommendations has been developed aimed at improving approaches to supporting the industry during the post-crisis recovery phase. The effectiveness of the support tools used in the context of industry sustainability and recovery is assessed.

Promising areas for further research and strategic planning for the recovery of the hospitality sector in the post-war period are proposed.

The hotel and restaurant industry is an important component of the tourism sector and the national economy as a whole, performing not only an economic but also a social function. In the context of systemic challenges caused by full-scale war, the transformation of the security environment, a decline in consumer purchasing power, forced displacement of the population, and the destruction of logistics links, the functioning of hospitality businesses has been threatened. A significant part of HoReCa facilities have stopped or reduced their activities, suffered staff losses, and lost their competitive advantages. In these conditions, it is particularly important to find effective institutional mechanisms that will enable the industry to adapt to the turbulent environment, support its viability, restore lost value chains, and ensure long-term sustainability.

Despite the existence of individual government initiatives and international support projects, institutional support for the development of the hotel and restaurant industry in Ukraine is still not systematic or comprehensive. There is a need for scientific justification of approaches to forming an effective model of interaction between state structures, municipalities, industry associations, and entrepreneurs in the hospitality sector. Solving this problem has not only scientific but also practical significance, as it will strengthen the industry's ability to function in conditions of a multifactorial crisis, contribute to the creation of new jobs, stimulate domestic tourism, and integrate Ukraine into the global tourism space in the post-war period.

Ключові слова: *готельно-ресторанна індустрія; інституційна підтримка; системні виклики; економічна стійкість; державна політика; посткризове відновлення; стратегічне управління.*

Keywords: *hotel and restaurant industry; institutional support; systemic challenges; economic resilience; public policy; post-crisis recovery; strategic management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Готельно-ресторанна індустрія є важливою складовою туристичного сектору та національної економіки загалом, виконуючи не лише економічну, а й соціальну функцію. В умовах системних викликів, зумовлених повномасштабною війною, трансформацією безпекового простору, зниженням купівельної спроможності споживачів, вимушеним переміщенням населення та деструкцією логістичних зв'язків, функціонування підприємств сфери гостинності опинилося під загрозою. Значна частина об'єктів HoReCa зупинила або звузила свою діяльність, зазнала кадрових втрат і втратила конкурентні переваги. У цих умовах особливої актуальності набуває пошук дієвих інституційних механізмів, які дозволять забезпечити адаптацію галузі до турбулентного середовища, підтримати її життєздатність, відновити втрачені ланцюги доданої вартості та забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на наявність окремих урядових ініціатив та проєктів міжнародної підтримки, інституційне забезпечення розвитку готельно-ресторанної індустрії в Україні досі не є системним і цілісним. Існує потреба у науковому обґрунтуванні підходів до формування ефективної моделі взаємодії між державними структурами, муніципалітетами, галузевими асоціаціями та підприємцями у сфері гостинності. Вирішення цієї проблеми має не лише наукове, а й прикладне значення, оскільки дозволить посилити спроможність галузі до функціонування в умовах багатофакторної кризи, сприятиме створенню нових робочих місць, активізації внутрішнього туризму та інтеграції України до глобального туристичного простору у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування та відновлення готельно-ресторанної індустрії України в умовах системних викликів розглядаються у працях багатьох сучасних дослідників. Зокрема, актуальні аспекти розвитку готельного господарства в умовах війни висвітлено у роботі Л. Безручко, С. Білоус та М. Філь, де представлено аналіз сучасного стану та потенційних векторів трансформації галузі [1]. У свою чергу, М. Бігус,

Л. Гальків і П. Добушовський акцентують увагу на впливі глобальних загроз на туристичний бізнес, зокрема в умовах нестабільності зовнішнього середовища [2].

Ю. Краснокутська, І. Сегеда та А. Безпалова розглядають виклики післявоєнного відновлення індустрії туризму в контексті сталого розвитку, підкреслюючи необхідність стратегічного бачення інституційної підтримки [3]. Практичні аспекти впливу повномасштабної війни на готельний сектор викладено у дослідженні А. Лупашко [4], який звертає увагу на реальні проблеми та можливості адаптації підприємств.

Особливу увагу слід звернути на наукові розвідки О. Носирєва, Т. Деділової та І. Токар, де проаналізовано роль індустрії гостинності в економічному відновленні України та визначено інституційні засади її модернізації [5]. На підтримку цього підходу Ю. Перегуда та М. Кривоберець обґрунтовують напрями державної підтримки підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану [6].

І. Романюк, І. Замкова та Н. Бабко зосереджуються на управлінських стратегіях і маркетингових інструментах, що сприяють ефективному функціонуванню туристичних підприємств в умовах трансформації [7]. З питань антикризового управління в умовах війни варто згадати досвід В. Самодай, С. Рибальченко та Є. Орищенко [8].

Також у контексті забезпечення стійкості підприємств дослідження Д. Хахалева та О. Гагарінова підкреслює важливість адаптаційної здатності бізнесу до глобальних змін [9]. Нарешті, в міждисциплінарному дослідженні О. Марченко, Н. Рунчевої, Н. Бабко, Є. Подакава та М. Сальнікової проаналізовано соціальні стратегії інтервенції в туристичних регіонах, що дотично розкривають інституційні механізми підтримки локального розвитку [10].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення та обґрунтування ефективних інституційних механізмів, що сприяють економічній стійкості готельно-ресторанного сектору в умовах

системних викликів. У межах дослідження розглядаються сучасні проблеми функціонування галузі, аналізуються інструменти державної і регіональної політики, виокремлюються ключові суб'єкти інституційного середовища, а також формулюються рекомендації щодо вдосконалення підходів до підтримки індустрії гостинності на етапі посткризового відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні завдала потужного удару по готельно-ресторанній індустрії (HoReCa), яка і без того була ослаблена попередніми кризами (зокрема, пандемією COVID-19) [2, с. 8]. Повномасштабні бойові дії спричинили фізичні руйнування інфраструктури, масове закриття закладів та різке падіння туристичних потоків. Галузь гостинності опинилася перед системними викликами – від втрати майна і кадрів до зниження платоспроможності споживачів. Тим не менш, HoReCa в Україні демонструє адаптивність та стійкість, частково пристосувавшись до нових умов задля забезпечення базових потреб населення в харчуванні та розміщенні навіть під час воєнних дій.

Державна політика та урядові ініціативи у підтримку HoReCa з початком війни були спрямовані на пом'якшення регуляторного та фінансового навантаження на бізнес в цілому. В умовах, коли основні ресурси бюджету скеровуються на оборону, прямих програм, таргетованих винятково на готельно-ресторанну індустрію, практично не запроваджувалося. Натомість уряд реалізував низку загальноекономічних антикризових заходів, доступних для малого і середнього бізнесу всіх галузей, у тому числі для сфери гостинності. По-перше, вже в березні 2022 р. були прийняті зміни до податкового законодавства, які максимально спростили систему оподаткування на період воєнного стану. Наприклад, добровільний перехід підприємців на сплату єдиного податку за ставкою 2% від обороту (замість сплати ПДВ та податку на прибуток), причому цю пільгу поширили навіть на середній бізнес з річним доходом до 10 млрд грн. [4]. Також держава фактично скасувала більшість перевірок і штрафів: податкові перевірки було призупинено, санкції за несвоєчасну звітність не застосовувалися. Це дозволило ресторанам і

готелям, що продовжували роботу, зменшити адміністративний тиск і сконцентруватися на збереженні діяльності. По-друге, уряд запровадив програми фінансової підтримки бізнесу, покликані пом'якшити проблему ліквідності та стимулювати підприємців створювати робочі місця навіть у кризових умовах. У Таблиці 1 наведено основні механізми інституційної підтримки підприємств HoReCa під час війни.

Таблиця 1. Ключові інструменти державної підтримки бізнесу в Україні в умовах воєнного стану

Механізм підтримки	Характеристика та умови	Нормативна база / результат
Податкові послаблення (єдиний податок 2%)	Запровадження добровільної спрощеної системи оподаткування для малого й середнього бізнесу на період війни: ставка 2% від обороту (замість ПДВ та податку на прибуток). Скасування більшості податкових перевірок та штрафів, відтермінування подання звітності.	Закон №2118-ІХ від 03.03.2022; Закон №2142-ІХ від 24.03.2022. Дія режиму 2% припинена з липня 2023 р. (повернення до стандартного оподаткування).
Доступні кредити 5-7-9%	Державна програма пільгового кредитування оборотного капіталу та інвестицій для малого та середнього бізнесу. Ставка 0%–7% річних (різницю компенсує держава). Максимальна сума – до 60 млн грн. Під час війни програма розширена для підтримки ліквідності, рефінансування існуючих боргів і релокації підприємств.	Діє з 2020 р. (постанова КМУ №28). Від початку програми видано понад 118 тис. кредитів на суму 410 млрд грн (станом на липень 2025 р.); під час війни щотижня видається ~400–500 пільгових кредитів бізнесу.
Гранти «єРобота» (мікрогранти на власну справу)	Безповоротна державна допомога для запуску або розширення бізнесу. Сума гранту – від 50 тис. до 250 тис. грн. Вимагається бізнес-план та створення 1–2 нових робочих місць. Кошти надаються через портал «Дія» у співпраці з Ощадбанком. Пріоритет – виробництво, переробка, сфера послуг. HoReCa-підприємці також можуть отримати ці гранти, хоча окремої програми для ресторанів/готелів немає.	Постанова КМУ №739 від 21.06.2022. 3 липня по листопад 2022 р. схвалено 1911 проектів (з ~13 тис. заявок), загальна сума – 1,67 млрд грн. Отримувачі грантів зобов'язалися створити близько 5000 нових робочих місць. Програма продовжена щонайменше до кінця 2025 року.

Продовження таблиці 1.

Компенсація за працевлаштування ВПО	Виплати роботодавцям, які наймають внутрішньо переміщених осіб на офіційну роботу. Сума – 6500 грн щомісяця за кожного працевлаштованого переселенця протягом 2 місяців (фактично це покриття мінімальної зарплати). Умови: підприємець виплачує зарплату не менше мінімальної, сплачує ЄСВ, а ВПО має бути зареєстрований як переселенець. Заявка подається через центр зайнятості або портал «Дія».	Постанова КМУ №331 від 20.03.2022 (програма діяла у 2022 р.). За даними Мінекономіки, у рамках цієї програми компенсовано зарплати для десятки тисяч найнятих ВПО; у 2023 р. програму трансформовано (компенсація 6700 грн при працевлаштуванні безробітних на 6 міс.).
Програма релокації бізнесу	Державна логістична підтримка евакуації підприємств із зон активних бойових дій у безпечні регіони. Організаційна допомога від Мінекономіки: транспортування обладнання (в т.ч. Укрзалізницею), підбір майданчиків на новому місці, сприяння у розселенні персоналу. Пріоритет – виробничі та критично важливі компанії. HoReCa в межах програми релокувалась обмежено (переважно виробники харчових продуктів або мережеві заклади).	Ініціатива Мінекономіки з березня 2022 р. За перший рік війни було релоковано ~800 підприємств, із них ~623 відновили роботу на новому місці. Станом на осінь 2023 р. загальна кількість переїздив бізнесу (всі форми, включно з власними рішеннями фірм) сягнула ~840 компаній. Програма триває, фокус зміщено на післявоєнне відновлення.

Джерело: узагальнено авторами за даними [1; 4; 6; 8].

Таким чином, дані, представлені в Таблиці 1, свідчать про те, що механізми інституційної підтримки готельно-ресторанної індустрії України в умовах системних викликів мають переважно універсальний характер і охоплюють податкові, фінансові, організаційні та кадрові інструменти. Хоча вони не завжди є вузькоспеціалізованими для сфери HoReCa, їх доступність і масштаб застосування створили передумови для пом'якшення кризових наслідків, збереження економічної активності та поступового відновлення підприємств галузі в умовах воєнного стану.

Отже, державна підтримка відіграла важливу роль у стабілізації бізнес-середовища, зокрема для підприємств готельно-ресторанної індустрії. Водночас варто зазначити, що на тлі загальнодержавних механізмів помітну активність

проявили й органи місцевого самоврядування. Місцеві органи влади, особливо в західних і центральних регіонах, куди переміщувався бізнес, запроваджували власні ініціативи для розвитку підприємництва на своїй території. Одним із найпомітніших прикладів стала програма ваучерної підтримки бізнесу у місті Львів. Львівська міська рада в серпні 2022 р. започаткувала систему грантових ваучерів для малого та середнього підприємництва, зокрема і для сфери послуг. Підприємці могли подаватися на різні типи ваучерів: маркетингові ваучери (50–100 тис. грн на просування бізнесу), інвестиційні ваучери (до 300 тис. грн на розвиток проєкту), ваучери на релокацію бізнесу (до 300 тис. грн компенсації витрат на переїзд), компенсаційні ваучери (до 500 тис. грн на відновлення пошкоджених об'єктів) тощо [11]. Ця міська програма дозволила, зокрема, релокованим ресторанам і готелям отримати співфінансування на облаштування закладів на новому місці. Схожу ваучерну підтримку на рівні області запровадила і Львівська обласна військова адміністрація для бізнесів ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей (гранти 60–100 тис. грн на маркетингові потреби й розвиток) [12].

Окрім прямих грантів, органи місцевого самоврядування використовували і податкові важелі: рішеннями місцевих рад у 2022 р. скасовувалися або зменшувалися окремі місцеві податки та збори для бізнесу. Наприклад, низка міст (зокрема Київ, Львів, Дніпро) звільняла заклади громадського харчування від сплати плати за розміщення тимчасових споруд (зокрема літніх майданчиків) та зовнішньої реклами на час воєнного стану. Деякі громади встановлювали пільгові ставки оренди комунального майна для бізнесів, що продовжують роботу або перемістилися до даної громади. Органи місцевої влади також активно координували зусилля з міжнародними донорами: місцеві центри розвитку підприємництва (наприклад, Центр підтримки підприємництва Дія.Бізнес у Львові) допомагали бізнесменам HoReCa знаходити інформацію про доступні грантові конкурси, навчальні програми, консультували щодо підготовки бізнес-планів. Такі партнерські заходи сприяли тому, що підприємці гостинної сфери в регіонах змогли залучити додаткові ресурси для відновлення.

Варто зазначити, що роль місцевої влади була не лише фінансова – важливою була організаційна підтримка. Наприклад, у громадах Закарпаття, Галичини влада сприяла розміщенню релокованих закладів (підбирала приміщення, сприяла у підключенні до мереж), організовувала ярмарки вакансій для сфери туризму і громадського харчування, долучалася до промоції внутрішнього туризму (створення нових туристичних маршрутів, проведення локальних фестивалів, що підтримували роботу ресторанів і готелів) [4; 6, с. 17-19]. Таким чином, органи місцевого самоврядування стали важливим інституційним посередником, який на рівні громад доповнює загальнодержавні заходи підтримки.

В умовах війни відчутну допомогу українському сектору гостинності надали міжнародні організації та проекти. Йдеться як про фінансову, так і експертну та гуманітарну підтримку. Зокрема, Європейський Союз через ініціативу EU4Business та програми House of Europe запровадив гранти на відновлення малого бізнесу, що постраждав від війни. Багато підприємств HoReCa (особливо сімейні ресторани, малі готелі) отримали мікрогранти розміром 5000 євро на релокацію або перезапуск бізнесу за рахунок коштів ЄС [13]. Ці гранти допомогли, наприклад, закупити обладнання для заміни втраченого, зробити ремонт у приміщеннях, найняти додаткових працівників. Окремі програми міжнародної технічної допомоги були спрямовані саме на сферу туризму і гостинності: ще до війни діяв проєкт USAID «Конкурентоспроможна економіка України», який у 2020–21 рр. підтримував розвиток внутрішнього туризму і крафтового виробництва (з бюджетом грантів близько 12 млн грн на туристичні стартапи) [13].

З початком війни пріоритети донорів змістилися – USAID, ПРООН, уряди європейських країн запустили програми грантів на економічну стійкість та відновлення малого бізнесу в Україні. Наприклад, Агентство США з міжнародного розвитку у 2022 р. через проєкт USAID ERA (Economic Resilience Activity) на сході України надало гранти для переміщених підприємств, в тому числі ресторанів, пекарень, фермерських господарств, що постачають продукти

в HoReCa. Аналогічно, Міжнародна організація з міграції (МОМ) та «ООН Жінки» фінансували мікрогранти для підприємців з числа ВПО, де значну частку становили проекти в сфері послуг (кафе, кулінарні цехи, міні-готелі). Окремо слід відзначити гуманітарні ініціативи, які підтримали HoReCa опосередковано. Міжнародна волонтерська організація World Central Kitchen (WCK), що надає продовольчу допомогу, з перших днів війни співпрацювала з українськими ресторанами. WCK створила мережу з понад 500 локальних закладів харчування (ресторанів, кафе, кейтерингових компаній), які готували їжу для населення, що постраждало від війни [15]. Організація оплатила цим закладам мільйони порцій гарячих обідів, фактично надавши їм роботу і дохід у найважчий період. Така модель не лише підтримала людей у зонах кризової гуманітарної ситуації, а й допомогла сотням ресторанів утриматися на плаву, зберегти колективи.

Інший приклад – міжнародні готельні мережі й туроператори. Європейські партнери (через Європейську туристичну комісію та UNWTO) надавали експертну підтримку Державному агентству розвитку туризму України у плануванні післявоєнного відновлення галузі, інтегрували Україну в промо-кампанії безпечного туризму. Низка країн (Польща, країни Балтії) створили програми стажування для українського персоналу готелів і ресторанів, який виїхав за кордон – це дозволило підвищити кваліфікацію кадрів з перспективою повернення в Україну. Загалом, міжнародні організації відіграли критичну роль, надаючи і фінансові вливання, і можливості для розвитку компетенцій, і привертаючи увагу до потреб української сфери гостинності на глобальному рівні. Важливим посередником інституційної підтримки виступили професійні галузеві асоціації та об'єднання – вони згуртували бізнес-спільноту HoReCa та налагодили комунікацію з владою і донорами. Українська ресторанна асоціація (НРАУ) з початку війни моніторила стан ринку, інформувала уряд про втрати галузі та необхідні кроки для її порятунку [16]. Асоціація проводила регулярні опитування рестораторів, на основі яких домагалася від влади конкретних рішень – зокрема, наполягала на продовженні податкових пільг до кінця

воєнного стану, спрощенні дозволів на встановлення генераторів біля закладів, компенсації комунальних витрат під час блекаутів тощо.

Восени 2022 р. NRAU організувала серію навчальних вебінарів з антикризового менеджменту для власників ресторанів, де експерти ділилися досвідом оптимізації меню, роботи в умовах дефіциту електроенергії, перебудови маркетингу на локального клієнта. Асоціація готелів і курортів України (UHRA) сконцентрувалася на координації зусиль готельєрів. На початку війни UHRA спільно з Державним агентством туризму ініціювала акцію «Visit Ukraine in the Future» («Відвідай Україну в майбутньому»), покликану фінансово підтримати готелі: українців та іноземців закликали купувати сертифікати (ваучери) на проживання в українських готелях з відкритою датою на післявоєнний період [17]. Ця програма дозволила залучити кошти в розпал простою готелів – фактично клієнти наперед оплатили майбутні візити, що дало готельним підприємствам необхідний обіг.

Крім того, UHRA створила внутрішню систему обміну інформацією: консолідувала дані від готелів про наявні місця для розміщення біженців і координувала розселення евакуйованих сімей та колективів у західноукраїнських закладах. Багато готелів безкоштовно або за символічну плату приймали переселенців, а асоціація допомагала заповнювати ці номери, співпрацюючи з волонтерськими штабами. Також UHRA налагодила співпрацю з європейськими колегами щодо працевлаштування українських готельєрів за кордоном: було запущено програму стажування, за якою сотні звільнених через війну працівників готелів отримали роботу в готельних мережах ЄС (з перспективою повернутися в Україну). На майданчиках UHRA і NRAU галузеві експерти напрацьовують стратегії відновлення туризму та гостинності після війни, просуваючи ідеї податкових канікул для туристичного бізнесу, держпрограм стимулювання внутрішнього туризму, компенсації втрат підприємствам. Окрім всеукраїнських об'єднань, активно діяли і локальні профільні організації – наприклад, Асоціація виноробів і гастротуризму провела кампанії з популяризації локальних фермерських продуктів у

ресторанах, а туристичні кластери в Карпатському регіоні об'єднали готельєрів та екскурсоводів задля розробки нових турпродуктів для внутрішніх туристів. Таким чином, галузеві асоціації відіграють роль своєрідних «мостів» між бізнесом та інституціями підтримки – вони доносять потреби HoReCa до держави і донорів, а також допомагають підприємцям скористатися наявними можливостями підтримки [18].

Отже, інструменти фінансової підтримки готельно-ресторанної індустрії України в умовах війни можна розділити на кілька груп:

- державні програми;
- місцеві фонди підтримки;
- міжнародні гранти і благодійні ініціативи;
- комерційні антикризові пропозиції.

Останні заслуговують на увагу окремо – йдеться про ініціативи великих приватних компаній і банків для клієнтів малого бізнесу. У 2022 р. українські банки запровадили «кредитні канікули» для позичальників малого бізнесу, окремі фінустанови пропонували спеціальні кредити на купівлю генераторів та обладнання для бізнесу під 0% на півроку. Благодійні фонди також долучилися: Фонд «МХП-Громаді» (соціальний проєкт агрохолдингу МХП) у 2023 р. провів конкурс «Роби своє» для підтримки малого бізнесу у сфері HoReCa – переможці отримали гранти від 70 тис. до 200 тис. грн на розвиток власної справи [19]. Такі мікрогранти від корпоративних благодійників стали суттєвою підтримкою, особливо для молодих підприємців, які прагнули відкрити заклад під час війни.

Для узагальнення результатів оцінки чинної інституційної підтримки готельно-ресторанної індустрії в умовах системних викликів доцільно виділити її ключові переваги та недоліки. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити ефективність наявних інструментів та окреслити проблемні зони, які потребують подальшої корекції з боку державної політики та галузевих учасників. Зведену характеристику наведено у Таблиці 2.

Таблиця 2. Переваги та недоліки інституційної підтримки HoReCa-сектору в Україні в умовах системних викликів

Переваги	Недоліки
Оперативність впровадження – урядові програми, зокрема гранти «єРобота», механізми релокації та компенсацій за працевлаштування ВПО були запущені швидко й адаптовані до воєнних умов.	Відсутність спеціалізації для HoReCa – більшість програм розроблена для бізнесу загалом і не враховує особливостей індустрії гостинності (сезонність, кадрові моделі, залежність від турпоточку).
Багаторівнева підтримка – задіяні інструменти як центрального (КМУ, Мінекономіки, Дія), так і місцевого рівнів (обласні програми, муніципальні ініціативи).	Нерівномірний доступ – підприємства на прифронтових або деокупованих територіях мають обмежені можливості для участі у програмах через логістичні та безпекові бар'єри.
Універсальність доступу – більшість програм доступна для широкого кола бізнесу, зокрема й підприємств сфери HoReCa, незалежно від розміру чи локації.	Недостатній рівень комунікації – значна частина представників малого бізнесу не має повної інформації про доступні можливості підтримки.
Залучення міжнародних ресурсів – частина інституційної підтримки реалізується у партнерстві з міжнародними організаціями, що дозволяє використовувати грантове фінансування і технічну допомогу.	Фрагментарність ініціатив – відсутність єдиного координаційного центру або платформи, яка б об'єднувала ресурси, інформацію та пропозиції для галузі HoReCa.

Джерело: узагальнено авторами за даними [6; 12; 17].

Таким чином, визначено, що хоча низка державних та регіональних ініціатив забезпечили короткострокову стабілізацію діяльності суб'єктів сфери HoReCa, водночас наразі бракує стратегічно зорієнтованих, довгострокових рішень, адаптованих до специфіки галузі. Актуалізується необхідність цільового підходу до відновлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу як складової економіки гостинності та драйвера регіонального розвитку.

З огляду на це, доцільним є формування комплексу практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення підходів до підтримки галузі на етапі посткризового відновлення [3; 5, с. 57-65; 7; 9, с. 146-149; 10, с. 386-391]:

1. На рівні державної політики:

1.1. Розробка та впровадження цільової програми повоєнного відновлення HoReCa, орієнтовану на підтримку малих і середніх підприємств, які зазнали збитків внаслідок війни.

1.2. Забезпечення довгострокової присутності готельно-ресторанного сектору в пріоритетах державної політики, зокрема у Національній економічній стратегії та галузевих дорожніх картах;

1.3. Інституціоналізація механізмів релокації, включаючи створення пільгових умов для релокованих підприємств у приймаючих громадах.

2. У сфері міжрівневої взаємодії:

2.1. Посилення координації між центральними та місцевими органами влади, сформувавши ефективні канали зворотного зв'язку з бізнесом.

2.2. Сприяння створення регіональних платформ підтримки HoReCa, які акумулюватимуть ресурси донорів, місцевого самоврядування та підприємницьких структур.

3. Для місцевого самоврядування:

3.1. Розробка муніципальних програм підтримки готельно-ресторанного бізнесу, зокрема у сфері маркетингу територій, зниження місцевих зборів, сприяння зайнятості та підвищення кваліфікації кадрів.

3.2. Стимулювання локальних інноваційних ініціатив: розвиток гастрономічного туризму, кластеризація HoReCa, створення спільних бізнес-майданчиків.

4. У співпраці з міжнародними партнерами:

4.1. Орієнтація міжнародної допомоги на розвиток інституційної спроможності галузі, зокрема — на цифрову трансформацію сервісів, розвиток стандартів якості, ESG-практик.

4.2. Залучення грантових ресурсів та технічну допомогу для реалізації програм професійного навчання, модернізації інфраструктури та підтримки ветеранів/ВПО у HoReCa.

5. Для галузевих об'єднань та асоціацій:

5.1. Активізація адвокації інтересів HoReCa на рівні профільних міністерств і парламентських комітетів.

5.2. Підтримка створення інформаційних центрів або «гарячих ліній» для бізнесу щодо наявних можливостей підтримки, релокації, відновлення тощо.

6. У фінансово-економічному вимірі:

6.1. Розширення доступу до пільгових кредитів, мікрогрантів і програм компенсацій для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

6.2. Сприяння фінансовій децентралізації з можливістю залучення місцевих бюджетів до підтримки пріоритетних для громади підприємств HoReCa.

Запропоновані рекомендації спрямовані на формування системного та багаторівневого підходу до підтримки готельно-ресторанної індустрії в умовах посткризового відновлення. Їх реалізація дозволить забезпечити узгодженість державної, регіональної та міжнародної політики, врахувати потреби малого і середнього бізнесу, активізувати участь місцевого самоврядування й галузевих асоціацій. Важливим акцентом має стати цільова підтримка кадрового потенціалу та цифрова трансформація сервісів, що підвищить адаптивність галузі до викликів та зміцнить її економічну стійкість у довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що готельно-ресторанна індустрія України, незважаючи на масштабні руйнування та виклики воєнного часу, демонструє високий рівень адаптивності та прагнення до відновлення. Інституційна підтримка цієї сфери реалізується як через загальнодержавні економічні механізми (податкові пільги, пільгове кредитування, програми грантів), так і завдяки ініціативам органів місцевого самоврядування, галузевих об'єднань та міжнародних партнерів. Комплексність і різнорівневість таких заходів створює певні передумови для збереження життєздатності галузі в умовах багатовекторної кризи.

Найбільш ефективними інструментами у сучасних умовах виявилися пільгові кредити, мікрогранти, механізми релокації бізнесу, компенсації за працевлаштування ВПО, а також організаційна та консультативна підтримка з боку місцевої влади і профільних асоціацій. Водночас залишаються нерозв'язаними питання цільової політики держави саме щодо HoReCa,

недостатньої координації між національними та регіональними інституціями, обмеженої адресності міжнародної допомоги для суб'єктів гостинного бізнесу.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок у цьому контексті є: розробка концепції цілісної державної стратегії відновлення сфери гостинності в післявоєнний період; аналіз інституційної взаємодії у форматі «держава – громада – бізнес»; оцінка впливу міжнародної технічної допомоги на локальні економіки туристичних регіонів; вивчення практик сталого управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах довготривалої турбулентності.

Література

1. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>

2. Бігус М. М., Гальків Л. І., Добушовський П. А. Туристичний бізнес під впливом сучасних змін, зумовлених світовими викликами. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 3. С. 7-12.

3. Краснокутська Ю., Сегеда І., Безпалова А. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88>

4. Лупашко А. В якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни. *Українська правда*. URL: <https://surl.li/jqzlfq>

5. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 55-68. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22nooveu.pdf>

6. Перегуда Ю., Кривоберець М. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 16-20. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.3>.

7. Романюк І.А., Замкова І.В., Бабко Н.М. Управлінські стратегії та маркетингові інструменти як чинники забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17>
8. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>
9. Хахалев Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 145-151.
10. Oksana Marchenko, Nataliia Runcheva, Natalia Babko, Evgeniy Podakov, Maryna Salnikova. Estrategias de intervención social orientadas al desarrollo de economías sostenibles en zonas turísticas: Un estudio de caso. *Interacción y perspectiva. Revista de Trabajo Social*. 2025. Vol. 15 (2). Pp. 382-393. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15079836>
11. Ваучерна підтримка малого та середнього підприємництва. URL: <https://www.cpp.lviv.ua/voucher/#:~:text=1,грн>
12. Офіційна сторінка Львівської районної державної адміністрації. URL: <https://surli.cc/nbekms>
13. EU4Business: гранти для мікробізнесів. URL: <https://surli.li/oqqcxr>
14. USAID допоможе розвивати сільський туризм в Україні. URL: <https://kurkul.com/news/17847-usaid-dopomoje-rozvivati-silskiy-turizm-v-ukrayini>
15. WCK restaurant model uplifts local economy in Ukraine. URL: <https://wck.org/news/ukraine-restaurants>
16. В Україні з початку війни закрилося близько 7000 ресторанів та кафе – асоціація. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://surli.lu/snyuqi>
17. Visit Ukraine in the Future: українські готелі в гарячих точках просять світ про підтримку. URL: <https://surli.cc/lyztmp>
18. UHRA сприяє працевлаштуванню українських готельєрів у ЄС під час вимушеної еміграції. URL: <https://surli.li/eotkse>
19. До 100 тисяч можна отримати на інновації в їжі. Landlord. 2025. URL: <https://landlord.ua/news/do-100-tysiach-mozhna-otrymaty-na-innovatsii-v-izhi>

References

1. Bezruchko, L. Bilous, S. and Fil', M. (2023), "The Ukrainian hotel industry in wartime: current state and development prospects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol.47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
2. Bihus, M.M. Hal'kiv, L.I. and Dobushovs'kyj, P.A. (2020), "Tourism business under the influence of modern changes caused by global challenges", *Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3, pp. 7-12.
3. Krasnokuts'ka, Yu., Seheda, I. and Bezpalova, A. (2023), "Post-war restoration of the tourism industry of Ukraine in the context of sustainable development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88>
4. Lupashko, A. (2022), "In what situation did the hotel business find itself during the war", *Ukrains'ka pravda*. URL: <https://surl.li/jqzlfq>
5. Nosyriev, O. Dedilova, T. and Tokar, I. (2022), "Development of tourism and the hospitality industry in the strategy of post-conflict restoration of the economy of Ukraine", *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1(26), pp. 55-68, available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22nooveu.pdf> (Accessed 25 July 2025).
6. Perekhuda, Yu. and Kryvoberets', M. (2022), "State support for tourism enterprises in the conditions of martial law and post-war restoration", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 23, pp. 16-20. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.3>.
7. Romaniuk, I.A. Zamkova, I.V. and Babko, N.M. (2025), "Management strategies and marketing tools as factors of ensuring the economic efficiency of tourism enterprises", *Efektyvna ekonomika*, vol. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17>
8. Samodaj, V. Rybal'chenko, S. and Oryshenko, Ye. (2022), "Anti-crisis management of a hotel enterprise in wartime", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805> (Accessed 25 July 2025).
9. Khakhaliev, D. and Haharinov, O. (2024), "Economic sustainability of the enterprise as the basis for sustainable development in the conditions of global changes", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 3, pp. 145-151.

10. Marchenko, O. Runcheva, N. Babko, N. Podakov, E. and Salnikova, M. (2025), “Estrategias de intervención social orientadas al desarrollo de economías sostenibles en zonas turísticas: Un estudio de caso”, *Interacción y perspectiva Revista de Trabajo Social*, vol. 15 (2), pp. 382-393. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15079836>
11. Entrepreneurship Support Center (2025), “Voucher support for small and medium-sized businesses”, available at: <https://www.cpp.lviv.ua/voucher/#:~:text=1,hrn> (Accessed 25 July 2025).
12. Lviv District State Administration (2025), available at: <https://surli.cc/nbekms> (Accessed 25 July 2025).
13. EU4Business (2025), “EU4Business: grants for microbusinesses”, available at: <https://surl.li/oqqcxr> (Accessed 25 July 2025).
14. kurkul.com (2019), “USAID will help develop rural tourism in Ukraine”, available at: <https://kurkul.com/news/17847-usaid-dopomoje-rozvivati-silskiy-turizm-v-ukrayini> (Accessed 25 July 2025).
15. WCK (2023), “WCK restaurant model uplifts local economy in Ukraine”, available at: <https://wck.org/news/ukraine-restaurants> (Accessed 25 July 2025).
16. Forbes Ukraine (2022), “About 7,000 restaurants and cafes have closed in Ukraine since the beginning of the war - the association”, available at: <https://surl.lu/snyuqi> (Accessed 25 July 2025).
17. Visit Ukraine (2022), “Visit Ukraine In the future: Ukrainian hotels in hot spots ask the world for support”, available at: <https://surli.cc/lyztmp> (Accessed 25 July 2025).
18. Interfax-Ukraine (2022), “UHRA promotes employment of Ukrainian hoteliers in the EU during forced emigration”, available at: <https://surl.li/eotkce> (Accessed 25 July 2025).
19. Landlord (2023), “To 100 thousand can be received for food innovation”, available at: <https://landlord.ua/news/do-100-tysiach-mozhna-otrymaty-na-innovatsii-v-izhi> (Accessed 25 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 31.07.2025 р.