

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.65>

УДК 338.488.2: 640.4

В. А. Язіна,

к. е. н, доцент, доцент кафедри туризму та економіки підприємства,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8695-3456>

З. В. Бойко,

к. геогр. н, доцент, доцент кафедри туризму та економіки підприємства,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0535-3641>

ГНУЧКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

V. Yazina,

PhD in Economics, Associate Professor NTU Dnipro Polytechnic University

Z. Boyko,

PhD in Geography, Associate Professor, NTU Dnipro Polytechnic University

FLEXIBILITY AND ADAPTABILITY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

У статті розглянуто значення гнучкості та адаптивності у сфері гостинності. Визначено основні чинники, що впливають на адаптацію підприємств готельно-ресторанного бізнесу до змін, а також розглянуто стратегії, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність компаній у сучасних умовах. Досліджуються поняття гнучкості та адаптивності як

ключові чинники успішного розвитку та стабільного функціонування індустрії гостинності в умовах мінливого ринкового середовища. Розкрито зміст і значення гнучких управлінських стратегій, зокрема впровадження цифрових технологій, трансформації сервісних моделей, зміни форматів обслуговування, персоніфікації підходів до клієнтів. Особлива увага приділяється адаптивності кадрової політики, включаючи гнучкі графіки роботи, гібридні формати зайнятості, цифрове навчання персоналу та формування інклюзивного корпоративного середовища. Підкреслено важливість гнучкого HR-менеджменту для підвищення мотивації, продуктивності та лояльності працівників. Проаналізовано приклади успішного реагування готельно-ресторанних підприємств на зовнішні виклики, а також у період сезонних або кризових коливань. Обґрунтовано, що адаптивність дозволяє не лише зберігати конкурентоспроможність, але й створювати нові можливості для розвитку. У результаті дослідження зроблено висновок, що гнучкість і адаптивність не є тимчасовими реакціями на зовнішні подразники, а мають стати стратегічною основою довготривалого розвитку. Саме ці характеристики забезпечують підприємствам конкурентні переваги, дозволяють вибудовувати довіру клієнтів і зберігати стабільність в умовах турбулентності ринку.

In today's conditions of global instability, technological transformations and changing consumer expectations, flexibility and adaptability are becoming critically important components of strategic management in the hotel and restaurant business. The article examines the importance of flexibility and adaptability in the hospitality sector. The main factors influencing the adaptation of hotel and restaurant businesses to changes are identified, and strategies that allow companies to increase their competitiveness in modern conditions are also considered. The article explores the concepts of flexibility and adaptability as key factors for the successful development and stable functioning of hotel and restaurant businesses in a changing market environment. In conditions of growing

competition, digitalization, globalization, economic instability and new consumer demands, the ability of establishments to quickly respond to changes becomes crucial. The content and significance of flexible management strategies are revealed, in particular the introduction of digital technologies, transformation of service models, changes in service formats, and personalization of approaches to customers. Particular attention is paid to the adaptability of personnel policy, including flexible work schedules, hybrid employment formats, digital staff training and the formation of an inclusive corporate environment. The importance of flexible HR management for increasing employee motivation, productivity and loyalty is emphasized. Examples of successful responses of hotel and restaurant enterprises to external challenges, as well as during seasonal or crisis fluctuations, are analyzed. It is substantiated that adaptability allows not only to maintain competitiveness, but also to create new opportunities for development. The role of anti-crisis management, strategic planning, service innovation and customer orientation as the foundations of a flexible business model is highlighted. It is concluded that flexibility and adaptability are not temporary reactions, but fundamental characteristics of the modern hotel and restaurant business, which form the basis of its long-term success and resistance to change. As a result of the study, it is concluded that flexibility and adaptability are not temporary reactions to external stimuli, but should become the strategic basis for long-term development. It is these characteristics that provide enterprises with competitive advantages, allow them to build customer trust and maintain stability in turbulent market conditions.

Ключові слова: адаптивність, гнучкість, гостинність, інновації, кризове управління, персонал.

Keywords: adaptability, crisis management, hospitality, flexibility, innovation, personnel.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобальні кризи, як-от пандемія COVID-19, економічні спади, війна, кліматичні катастрофи або швидкі зміни споживчих пріоритетів показали вразливість індустрії гостинності. Підприємства, що не змогли вчасно адаптуватися, зазнали значних втрат або були змушені припинити діяльність. Натомість ті, хто швидко переорієнтувався на нові формати (онлайн-бронювання, безконтактне обслуговування, доставка їжі, гібридні моделі послуг), змогли зберегти клієнтів і навіть розширити ринки [1].

У світі, де глобальні та локальні виклики стають нормою, індустрія гостинності потребує нових підходів до управління. Одним із таких інструментів є ризик-менеджмент, який виступає не лише засобом контролю загроз, а й механізмом забезпечення гнучкості та адаптивності у складному бізнес-середовищі. Здатність ефективно реагувати на невизначеність, змінювати підходи й приймати стратегічні рішення у нестабільних умовах – це фундамент сучасного управління у сфері гостинності [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх років одноставно показують: гнучкість і адаптивність індустрії гостинності складаються з кількох взаємопов'язаних компонентів – оперативної цифровізації, просторової адаптації (мультифункціональні простори), диверсифікації послуг (long-stay, кейтеринг), гнучкого управління персоналом та антикризового менеджменту. Так Головчук Ю. аналізує вплив цифрових технологій на індустрію гостинності: бар'єри (цифрова нерівність, безпека даних), потенційні рішення (штучний інтелект, гібридні моделі обслуговування, big data), а також перспективу розвитку цифрової інфраструктури. Ключове дослідження для розуміння, як цифровізація може бути рушієм адаптації та гнучкості в галузі [4]. Авторка Кудінова І. в своїй роботі розглядає питання доступності та інклюзивності в індустрії гостинності: як зробити сервіси готелів і ресторанів більш «дружніми» до людей з обмеженими можливостями, обмеженими фінансовими ресурсами

тощо. Аналізує бар'єри, такі як інфраструктурні, нормативні й фінансові, і пропонують модель їх подолання (навчання персоналу, співпраця з громадськими організаціями) [7]. Гончар Л., Батченко Л. присвячують свої дослідження інтегративному підходу до управління готельно-ресторанним бізнесом, поєднуючи класичні, ситуативні та системні методи менеджменту. Автори показують, як такі управлінські парадигми можуть надати гнучкості бізнесу й підвищити стійкість перед складними ринковими умовами [5; 13].

Попри зростаючу увагу науковців до проблем гнучкості та адаптивності індустрії гостинності, сьогоднішня наукова картина все ще залишається фрагментарною й неповною. Недостатність досліджень – не лише проблема академічного характеру, а й чинник, який безпосередньо впливає на успішність відновлення індустрії гостинності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити значення гнучкості та адаптивності у сфері гостинності, визначити основні аспекти, що впливають на адаптацію підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Індустрія гостинності завжди була одним із найбільш динамічних секторів світової економіки, але саме події останнього десятиліття показали, наскільки важливою є здатність підприємств швидко змінюватися. Гнучкість і адаптивність стали не просто конкурентними перевагами – вони перетворилися на фундаментальні умови виживання бізнесу. У світі, де очікування гостей зростають щодня, а зовнішні кризи стають дедалі непередбачуванішими, готелі, ресторани й туристичні компанії змушені діяти швидко, креативно і стратегічно. У сучасному світі, де панують нестабільність, швидкі зміни технологій, коливання споживчого попиту та глобальні кризи, індустрія гостинності переживає період активної трансформації. Ключовими чинниками виживання та успіху стають гнучкість і адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни, пристосовуватись до нових умов і знаходити ефективні управлінські рішення [9].

Гнучкість в індустрії гостинності проявляється в багатьох аспектах: у варіативності графіків роботи персоналу, швидкому оновленні меню відповідно до потреб клієнтів, впровадженні нових сервісів, онлайн-платформ для бронювання, мобільних додатків, доставок і безконтактного обслуговування. Підприємства, які швидко освоїли ці інструменти, значно покращили свою конкурентоспроможність у період пандемії та післякризового відновлення [3].

Адаптивність – це глибший рівень стратегічної гнучкості, що включає перебудову внутрішніх процесів, зміну підходів до управління персоналом, розвиток корпоративної культури, відкритої до змін і навчання. Готелі та ресторани, що здатні адаптуватися до сезонних коливань, змін у туристичних потоках, зростання цін чи змін у законодавстві, демонструють вищий рівень життєздатності [1]. Особливо важливою є адаптивність персоналу. Професіонали, які можуть виконувати кілька ролей, швидко навчаються новим стандартам обслуговування, володіють цифровими навичками та працюють у мультикультурному середовищі – це цінний ресурс для будь-якого закладу гостинності.

Гнучке управління також означає відкритість до інновацій: використання big data для аналізу поведінки клієнтів, впровадження еко-ініціатив, розвиток інклюзивних послуг для різних категорій відвідувачів. Усе це дозволяє не лише втримати позиції на ринку, а й прокладати шлях до сталого розвитку [1]. Таким чином, гнучкість та адаптивність – це не просто модні терміни, а необхідність для сучасної індустрії гостинності. Саме ці якості дозволяють підприємствам залишатися актуальними, привабливими для споживача та стійкими до зовнішніх викликів у динамічному світі.

Гнучкість і адаптивність сьогодні формують нову філософію гостинності. Це більше, ніж управлінські інструменти — це здатність бачити зміни не як загрозу, а як простір для інновацій. Ті компанії, які впроваджують сучасні технології, орієнтуються на цінності сталого розвитку,

працюють зі зворотним зв'язком і будують партнерські відносини з клієнтами, створюють конкурентні переваги на роки вперед.

Індустрія гостинності є сферою, що безперервно розвивається та вимагає постійного пристосування до змін у поведінці споживачів, появи нових технологій, економічних потрясінь і глобальних викликів, зокрема пандемій чи геополітичних трансформацій. Здатність підприємств швидко реагувати та адаптуватися стає визначальним чинником їхнього успіху й подальшого росту. В таблиці 1 зазначені основні аспекти гнучкості та адаптивності в індустрії гостинності.

Таблиця 1. Основні аспекти гнучкості та адаптивності

Гнучке налаштування операційних процесів	Оперативне реагування на зміни у вподобаннях споживачів	Адаптивні підходи до управління персоналом
Застосування систем і рішень, що автоматизують рутинні завдання.	Надання сервісів, адаптованих під індивідуальні запити споживачів.	Організація роботи зі змінними або індивідуальними розкладами.
Покращення та спрощення ланцюгів постачання та доставки.	Застосування інноваційних форматів взаємодії з клієнтами, як-от самообслуговування чи мобільні сервіси.	Можливість виконувати адміністративні функції поза офісом.
Ефективне та змінне розподілення ресурсів залежно від потреб.	Застосування «зелених» та довгостроково безпечних підходів у діяльності.	Безперервний розвиток компетенцій та здобуття нових навичок персоналом.

Джерело: сформовано на основі [10; 11].

Гнучкість та адаптивність є критично важливими характеристиками сучасної індустрії гостинності. Вони дозволяють не лише зберігати конкурентоспроможність, а й ефективно відповідати на виклики часу. Інтеграція інновацій, орієнтація на клієнта, відкритість до змін і вдале стратегічне планування є основою стійкого розвитку сфери гостинності у XXI столітті [2].

У XXI столітті питання інклюзивності й безбар'єрності набуває особливої актуальності, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Сучасні заклади гостинності повинні не лише забезпечувати якісні послуги, а

й бути відкритими, доступними й зручними для кожного – незалежно від фізичних можливостей, віку, соціального статусу чи інших особливостей.

Безбар'єрність – це не лише наявність пандусів чи спеціальних туалетів. Це цілісна система, яка охоплює архітектурну, інформаційну, сервісну та комунікаційну доступність. Наприклад, меню шрифтом Брайля, персонал, який володіє мовою жестів, зручні номери для людей з інвалідністю, аудіогіди, мобільні додатки з адаптивним інтерфейсом – усе це свідчить про відповідальне ставлення сучасного бізнесу до потреб кожного гостя [5].

Для індустрії гостинності безбар'єрність – це не тільки етичний обов'язок, а й стратегічна перевага. Згідно з дослідженнями, мільйони людей у світі мають обмежені фізичні можливості, і багато з них подорожують, відпочивають і активно користуються послугами індустрії гостинності. Якщо заклад не пристосований до потреб таких клієнтів – він втрачає частину ринку. Натомість заклади, що забезпечують інклюзивність, отримують не лише прибуток, а й лояльність і позитивну репутацію [6].

Також важливою є підготовка персоналу. Навички ввічливого спілкування з людьми з інвалідністю, розуміння базових потреб таких клієнтів, чутливість до різних життєвих обставин – усе це має бути частиною корпоративної культури.

Держава також повинна відігравати важливу роль у розвитку безбар'єрного середовища: через законодавчі вимоги, програми підтримки бізнесу, просвітницькі кампанії. Успішні приклади безбар'єрного туризму в країнах Європи можуть стати орієнтиром для українських готелів та ресторанів [12].

Отже, безбар'єрність – це шлях до справжньої гостинності без обмежень. Це не лише комфорт і доступність, а й знак цивілізованості, поваги та турботи. Індустрія гостинності, яка дбає про безбар'єрність, дбає не лише про прибуток, а й про людяність, відкритість і суспільний прогрес.

Ось основні переваги гнучкості та адаптивності в індустрії гостинності:

1. Швидка реакція на зміни ринку. Гнучкі заклади можуть оперативно адаптуватися до змін у попиті, сезонності, економічній ситуації чи нових трендах (наприклад, здорове харчування, екологічність).

2. Покращення якості обслуговування. Адаптивні підходи до обслуговування дозволяють краще враховувати індивідуальні потреби гостей, підвищуючи їхню задоволеність і лояльність.

3. Конкурентоспроможність. Підприємства, що швидко змінюють формат, послуги або методи управління, здатні випередити конкурентів і зайняти нові ніші на ринку.

4. Оптимізація витрат. Гнучкі графіки роботи, аутсорсинг, цифрові рішення дозволяють зменшити витрати на персонал, логістику та інші ресурси без втрати якості.

5. Стійкість у кризових ситуаціях. Під час пандемії COVID-19 саме адаптивні бізнеси змогли перейти на доставку, безконтактний сервіс або нові послуги – і продовжити роботу.

6. Мотивація персоналу. Гнучкі умови праці, можливість розвитку, адаптація під індивідуальні потреби працівників підвищують мотивацію та знижують плинність кадрів.

7. Інноваційність. Адаптивність стимулює впровадження інновацій – як у сфері технологій, так і в методах обслуговування, маркетингу та комунікації з клієнтами.

8. Індивідуалізація послуг. Можливість швидко перебудовувати процеси дозволяє створювати персоналізований сервіс, що відповідає очікуванням різних категорій клієнтів (діти, бізнес-туристи, люди з інвалідністю тощо).

9. Збільшення охоплення ринку. Завдяки пристосуванню до сучасних умов (таких як онлайн-бронювання чи робота з іноземними гостями) готельно-ресторанні заклади можуть розширювати свою присутність за межі місцевої аудиторії.

10. Сприяння сталому розвитку. Гнучкий підхід до планування ресурсів, екологічних стандартів і соціальної відповідальності робить бізнес більш стійким у довгостроковій перспективі [8; 9].

Ці переваги підтверджують, що гнучкість і адаптивність – не лише тактична необхідність, а й стратегічна перевага у сфері гостинності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Гнучкість і здатність до адаптації в індустрії гостинності є ключовими умовами для її результативної роботи та подальшого зростання. Використання інноваційних технологій, врахування нових ринкових тенденцій та розширення спектра послуг підсилюють конкурентні позиції підприємств індустрії гостинності. Сучасна індустрія гостинності перебуває в стані безперервних трансформацій під впливом цифровізації, зміни очікувань споживачів, глобальних процесів, кризових ситуацій і стрімкого технологічного розвитку. За таких обставин гнучкість і адаптивність перетворюються з конкурентної переваги на необхідну умову для стабільного функціонування та довгострокового розвитку компаній у сфері гостинності.

У цьому контексті гнучкість означає спроможність готельного чи ресторанного закладу оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, швидко ухвалювати рішення та впроваджувати нові підходи до роботи з гостями, персоналом, ціноутворенням чи маркетингом. До проявів такої гнучкості можна віднести коригування графіку роботи, зміну меню відповідно до нових харчових запитів клієнтів чи перехід на онлайн-бронювання. Адаптивність передбачає не лише реагування на зміни, а й їхнє завчасне прогнозування, формування відповідної корпоративної культури та підготовку персоналу до майбутніх викликів. Успішні готелі та ресторани не просто підлаштовуються під ринок – вони намагаються бути на крок уперед, використовуючи аналітичні інструменти, цифрові рішення та інноваційні формати обслуговування. Важливою складовою адаптивності є ефективне управління персоналом. Запровадження

гнучких HR-підходів, дистанційних навчальних платформ, розвиток soft skills, а також створення інклюзивних умов праці допомагають не тільки утримувати працівників, а й підвищувати рівень сервісу.

Крім того, гнучкість у стратегічному плануванні охоплює готовність змінювати бізнес-моделі: переорієнтацію з традиційного ресторанного обслуговування на dark kitchen, облаштування коворкінгів у готелях, використання елементів гейміфікації чи застосування нових цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Отже, гнучкість і адаптивність в індустрії гостинності виступають важливими стратегічними інструментами, що забезпечують не лише стійкість до кризових ситуацій, а й відкривають можливості для подальшого зростання. Саме завдяки цим якостям підприємства гостинності здатні не просто відповідати на зміни, а й формувати майбутній розвиток індустрії. Гнучкість і адаптивність – ключові компетентності сучасних підприємств гостинності. Це головна умова виживання та успішного розвитку в динамічному туристичному середовищі.

Література

1. Ажажа М. О. Гнучкість і адаптивність бізнес-моделей підприємств індустрії гостинності в умовах кризових явищ. *Економіка і організація управління*, Львів. 2021. № 2(42). С. 57-62.

2. Беляєва О. О. Інноваційні підходи до управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах невизначеності. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, Київ. 2020. № 5. С. 90-98.

3. Блог Business-Broker. Як ефективно управляти ризиками в готельно-ресторанному бізнесі. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/iak-efektyvno-upravliaty-ryzykamy-v-hotelno-restorannomu-biznesi>. (дата звернення: 15.11.2025).

4. Головчук, Ю. О., Худоба, О. М., Боднар, Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-12-03> (дата звернення: 04.11.2025).

5. Гончар Л. О., Єфіменко І. О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/101.pdf. (дата звернення: 15.11.2025).

6. Дуга В. О. HR-менеджмент на підприємствах індустрії гостинності в умовах кризи. *Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні* (м. Херсон, 23 квітня 2021 р.) Херсон: ХДАЕУ, 2021. С. 76-79. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/duga.htm. (дата звернення: 15.11.2025).

7. Кудінова, І. Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*, Хмельницький. 2025. № 1. С. 21-28. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/282/290>. (дата звернення: 15.11.2025).

8. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг VS. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. Львів. 2023. № 2. С. 171-182. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/285197>. (дата звернення: 21.11.2025).

9. Литвиненко С. В. Менеджмент ризиків в системі управління підприємствами гостинності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки, 2020. № 39(2). С. 89-94.

10. Тренди та прогнози у готельно-ресторанному бізнесі 2025 року: аналіз дослідження Baum+whiteman. URL: <https://1ff.com.ua/trendy-ta>

prognozy-u-gotelno-restorannomu-biznesi-2025-roku-analiz-doslidzhennya-baum-whiteman. (дата звернення: 15.11.2025).

11. Українське ділове онлайн-видання Mind. Жанна Балабанюк. Сильні, бо гнучкі: як адаптивність допомагає бізнесу вижити. URL: <https://mind.ua/openmind/20215804-silni-bo-gnuchki-yak-adaptivnist-dopomagaе-biznesu-vizhiti>. (дата звернення: 15.11.2025).

12. Шейко Ю. О. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Мукачево. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636>. (дата звернення: 21.11.2025).

13. Honchar, L; Batchenko, L; Rusavska, V; Holubets, I; Zavadynska, O. Integrative Strategies and Innovations in Managing Hospitality Businesses. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 2025. №10. URL: <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/1863>. (дата звернення: 21.11.2025).

References

1. Azhazha, M.O. (2021), "Flexibility and adaptability of business models of hospitality industry enterprises under crisis conditions", *Economics and Organization of Management*, vol. 2(42), pp. 57-62.

2. Belyayeva, O.O. (2020), "Innovative approaches to managing hotel and restaurant business under uncertainty", *Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, vol. (5), pp. 90-98.

3. Business-Broker. (2024), "How to effectively manage risks in hotel and restaurant business", available at: <https://business-broker.com.ua/blog/iak-efektyvno-upravliaty-ryzykamy-v-hotelno-restorannomu-biznesi/> (Accessed 15 November 2025).

4. Holovchuk, Yu.O. Khudoba, O.M. and Bodnar, R.O. (2023), "Digitalization in the Modern Tourism and Hospitality Industry: Problems and Promising Directions", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta*

upravlinnia, [Online], vol. (8), available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-12-03> (Accessed 4 November 2024).

5. Honchar, L.O. and Yefimenko, I.O. (2015), "Features of using modern change management methods in hotel and restaurant business", *Effective Economics*, [Online], vol. (10), available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/101.pdf (Accessed 4 November 2025).

6. Duga, V.O. (2021), HR management at hospitality industry enterprises in crisis conditions [Current State and Development Potential of Hospitality Industry in Ukraine], Kherson State Agrarian and Economic University, Kherson, Ukraine, pp. 37-51.

7. Kudinova, I. (2025), "Inclusiveness in the Hospitality Industry: Principles, Challenges, and Development Prospects", *Development Service Industry Management*, [Online], vol. (1), available at: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/282> (Accessed 4 November 2025).

8. Kushniruk, H. (2023), "Modern HR management technologies in hotel and restaurant business: outsourcing VS outstaffing", *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, [Online], vol. 6(2), available at: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/285197> (Accessed 21 November 2025).

9. Lytvynenko, S.V. (2020). "Risk management in the management system of hospitality enterprises", *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, vol. 39(2), pp. 89-94.

10. Baum+whiteman (2025), "Trends and forecasts in hotel and restaurant business for 2025: analysis of Baum+whiteman research", available at: <https://1ff.com.ua/trendy-ta-prognozy-u-gotelno-restorannomu-biznesi-2025-roku-analiz-doslidzhennya-baum-whiteman/> (Accessed 15 November 2025).

11. Balabanyuk, Zh. (2020), "Strong because flexible: how adaptability helps business survive", *Ukrainian Business Online Edition Mind*, available at:

<https://mind.ua/openmind/20215804-silni-bo-gnuchki-yak-adaptivnist-dopomagaebiznesu-vizhiti> (Accessed 15 November 2024).

12. Sheyko, Y.O. (2023), “Innovations in HR management of hotel and restaurant business”, *Economics and Society*, [Online], vol. (54). available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636> (Accessed 21 November 2025).

13. Honchar, L., Batchenko, L., Rusavska, V., Holubets, I., and Zavadynska, O. (2025), “Integrative Strategies and Innovations in Managing Hospitality Businesses”, *Journal of Information Systems Engineering and Management*, vol. (10). available at: <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/1863> (Accessed 21 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.