

УДК 338.48:330.131.7

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-17

**Мініч І. М.**, кандидат соціологічних наук, доцент, спеціаліст вищої категорії, Київський фаховий коледж туризму та готельного господарства, м. Київ, Україна

ORCID ID: 0009-0003-4785-2331

e-mail: minich@i.ua

### Економічна безпека підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобальних викликів

**Анотація.** У статті розглядаються теоретичні та прикладні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств туристично-готельної сфери в умовах воєнного стану. Проаналізовано сутність поняття економічної безпеки, окреслено її структуру та основні функціональні складові: фінансову, інвестиційну, кадрову, інформаційну, соціальну, правову та інші. Особливу увагу приділено впливу війни на трансформацію стратегій управління ризиками в туризмі та готельному бізнесі. Визначено актуальні виклики та загрози, що формують нестабільне середовище функціонування підприємств галузі. Узагальнено практичний досвід українських готелів щодо адаптації до кризових умов, зокрема через впровадження автономних рішень, цифрових сервісів, а також переорієнтацію на внутрішній туризм. Запропоновано комплекс заходів для посилення економічної безпеки в коротко- та довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** економічна безпека; туризм; готельний бізнес; воєнний стан; управління ризиками; внутрішній туризм; адаптація; стабільність.

**Iryna Minich**, PhD in Sociology, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Management, Kyiv Professional College of Tourism and Hotel Management, Kyiv, Ukraine

### Economic Security of Tourism and Hospitality Enterprises in the Context of Global Challenges

**Abstract. Introduction.** The article examines the theoretical foundations and practical mechanisms for ensuring the economic security of tourism and hotel enterprises under martial law conditions. In the context of ongoing military conflict, the tourism sector faces unprecedented challenges that threaten its stability, profitability, and long-term viability. Particular attention is paid to the transformation of risk management strategies, which have shifted from preventive models to adaptive and reactive approaches due to the volatility of external threats. The study emphasizes the need for a systemic understanding of economic security as a dynamic and integrative category, especially in wartime conditions.

**Purpose.** The purpose of the study is to identify and systematize the key threats to economic security in the tourism and hospitality industry during martial law, and to explore the structural components that determine the sector's ability to withstand external shocks. The research aims to develop practical recommendations for enhancing the resilience of enterprises by analyzing both theoretical models and real-world practices.

**Results.** The study identifies a range of destabilizing factors affecting tourism and hotel enterprises, including reduced demand, logistical disruptions, personnel displacement, and legal ambiguities. Based on the analysis of Ukrainian hotel enterprises, the paper presents successful adaptation strategies such as: Implementation of autonomous infrastructure (e.g., energy independence, water supply systems); Integration of digital services and contactless technologies; Strategic reorientation towards domestic tourism and long-term stays.

These measures have enabled businesses to maintain operations, attract new customer segments, and reinforce their economic stability. The results demonstrate that proactive adaptation and flexible management are key to surviving and evolving in wartime conditions.

**Conclusions.** The article concludes with a set of practical recommendations aimed at strengthening the economic security of tourism and hotel enterprises. These include the development of internal risk management protocols, investment in digital transformation, diversification of services, and enhanced cooperation with local authorities and communities. The findings underscore the importance of strategic foresight, innovation, and institutional support in building sustainable business models. In the long-term perspective, economic security must be viewed not only as protection from threats but as a proactive framework for growth, resilience, and value creation in the face of adversity.

**Keywords:** economic security; tourism; hotel business; martial law; risk management; domestic tourism; adaptation; sustainability.

**JEL Classification:** L83, M21, F52, Q01.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальної нестабільності, зумовленої низкою взаємопов'язаних факторів — геополітичними конфліктами, затяжними економічними кризами, пандеміями, екологічними катастрофами та зміною

клімату — сфера туризму та готельного бізнесу опинилася в зоні підвищеного ризику. Ці галузі, будучи чутливими до коливань на макро- і мікрорівнях, першими реагують на будь-які зовнішні зміни, що ставить під загрозу не лише їх фінансову стабільність, а

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 07.08.2025

Received: 07 August 2025

й загалом економічну безпеку суб'єктів господарювання.

Основні загрози проявляються у зменшенні туристичних потоків, значних коливаннях валютних курсів, зростанні цін на паливно-енергетичні ресурси, логістичних порушеннях, а також у радикальних змінах споживчих поведінкових моделей. У відповідь на ці виклики підприємства змушені швидко трансформувати свої бізнес-моделі, адаптувати маркетингові стратегії, оптимізувати витрати та впроваджувати цифрові технології з метою збереження конкурентоспроможності.

Особливої гостроти ця проблематика набуває в контексті України, яка у 2025 році продовжує функціонувати в умовах повномасштабної війни. З одного боку, зберігається складна безпекова ситуація, зумовлена регулярними обстрілами, мінуванням територій, порушенням логістичних ланцюгів та частковою втратою туристичної інфраструктури. З іншого боку — спостерігається певна макроекономічна стабілізація: утримується відносно сталий валютний курс, функціонує банківська система, уряд здійснює кроки до відновлення економіки.

Разом із тим туристична та готельна сфери зазнають суттєвого тиску. Серед ключових проблем — руйнування матеріально-технічної бази, відтік кваліфікованого персоналу за кордон або в інші галузі, скорочення платоспроможного попиту серед внутрішніх споживачів, а також обмеження на в'їзд іноземних туристів. Більшість підприємств змушені працювати в умовах високої невизначеності, що вимагає від них нестандартних управлінських рішень.

Попри ці виклики, вітчизняна туристична галузь демонструє ознаки поступового відновлення. Зростає інтерес до внутрішнього туризму, активно розвиваються військово-патріотичні та історико-культурні маршрути, з'являються нові формати турпродуктів, орієнтованих на локальні особливості. Популярності набуває еко- та SPA-відпочинок, що свідчить про зміну споживчих пріоритетів у бік здорового способу життя та психологічного відновлення. Значну роль відіграє цифровізація сервісів: онлайн-бронювання, віртуальні тури, мобільні додатки для подорожей стають буденністю навіть у регіонах, які раніше не мали такої розвиненої цифрової інфраструктури.

У таких умовах питання забезпечення економічної безпеки підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери виходить на перший план. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на виявлення, оцінку та нейтралізацію ризиків, здатних негативно вплинути на фінансову стійкість, інвестиційну привабливість, операційну ефективність та конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, постає об'єктивна потреба у всебічному дослідженні механізмів забезпечення економічної безпеки суб'єктів туристичного і готельного бізнесу в умовах воєнного стану. Це

дослідження має враховувати сучасні виклики, специфіку ризиків, а також адаптаційний потенціал галузі до зовнішніх впливів. Особливої уваги потребує розробка ефективних інструментів антикризового управління, формування стратегій стійкого розвитку, диверсифікації джерел доходу, впровадження інноваційних технологій та побудова гнучких моделей управління, що дозволятимуть підприємствам не лише виживати, а й розвиватися у періоди нестабільності.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблематика забезпечення економічної безпеки підприємств туристично-готельної сфери в умовах нестабільного середовища набуває все більшої уваги у вітчизняних та зарубіжних наукових колах. У численних публікаціях акцентується увага на тому, що війна в Україні, глобальні геополітичні загрози та постпандемічні трансформації значно впливають на функціонування галузі, викликаючи потребу в нових підходах до управління ризиками, стратегічного планування та цифрової адаптації.

Згідно з аналітичними звітами Національного інституту стратегічних досліджень України (2025), ключовими викликами економічної безпеки визначено порушення логістичних ланцюгів, інфраструктурні руйнування, скорочення туристичних потоків та зниження інвестиційної привабливості галузі. Водночас експерти наголошують на переході від реагування до побудови стійких систем управління в умовах високої невизначеності [1].

Дослідження, проведені Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), свідчать, що для відновлення туристичної інфраструктури України необхідно понад 9 млрд доларів США, а загальні економічні втрати внаслідок збройної агресії оцінюються у понад 500 млрд доларів [2]. Це підкреслює масштабність проблем та необхідність стратегічного підходу до відновлення.

Окрему увагу в наукових і прикладних публікаціях приділено тенденціям внутрішнього туризму. Зокрема, згідно з даними дослідження Ribas Hotels Group (2025), внутрішній туристичний потік в Україні демонструє ознаки відновлення: зафіксовано відкриття 96 нових об'єктів розміщення, а туристичний збір зріс на 23 % у 2024 році [3]. Схожі висновки представлено у дослідженнях українських маркетингових агенцій та аналітичних центрів, які відзначають зміну споживчих пріоритетів українців на користь безпечного, регіонального та оздоровчого туризму [4].

У науковому середовищі також активно обговорюються інноваційні рішення у сфері забезпечення економічної стабільності підприємств. Парубець О. та інші дослідники (2025) підкреслюють доцільність впровадження новітніх цифрових технологій — таких як AR/VR, блокчейн, системи штучного інтелекту та Інтернет речей (IoT) — у діяльність готельних комплексів з метою підвищення

рівня клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності [5].

Крім того, регіональні стратегії розвитку туризму (на прикладі Львівщини) демонструють позитивні результати адаптації. Доходи туристичних компаній області у 2024 році зросли до понад 1,1 млрд грн, що становить близько 19 % національного туристичного обігу. Активно формуються нові міжнародні партнерства для зміцнення стійкості галузі [6].

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє зробити висновок про актуальність теми економічної безпеки у сфері туризму та готельного бізнесу, а також визначити провідні напрями наукового пошуку: інституційне забезпечення стійкості, інноваційні моделі управління, стратегічне планування у кризових умовах, цифровізація сервісів та активізація внутрішнього туризму.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даного дослідження є виявлення та систематизація сучасних механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану, а також обґрунтування напрямів їх адаптації до викликів нестабільного середовища з урахуванням новітніх технологій, змін споживчої поведінки та потенціалу внутрішнього туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У наукових працях економічна безпека підприємства трактується як комплексна інтегральна характеристика, що відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати захищеність життєво важливих інтересів від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, підтримувати фінансову стійкість, функціональну ефективність, кадровий потенціал та інформаційну цілісність, а також гарантувати відтворення ресурсів і можливість стратегічного розвитку в умовах невизначеності або кризових явищ.

Сучасна економічна думка виокремлює кілька методологічних підходів до вивчення економічної безпеки підприємств, серед яких індикаторний та ресурсно-функціональний займають провідні позиції.

Індикаторний підхід передбачає розробку системи кількісних показників, що характеризують рівень захищеності підприємства за окремими функціональними напрямками (фінансова, інвестиційна, кадрова, техніко-технологічна, екологічна, інформаційна безпека тощо). Значення індикаторів порівнюються з критичними або нормативними межами, що дозволяє виявити відхилення від оптимального стану і діагностувати слабкі місця у функціонуванні суб'єкта господарювання. Цей підхід активно використовується для моніторингу ризиків і розробки управлінських рішень, зокрема в періоди нестабільності.

Ресурсно-функціональний підхід фокусується на достатності, якості та раціональності використання ресурсів підприємства (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних), а також на

функціональній спроможності систем управління забезпечити своєчасну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє оцінити стійкість підприємства до руйнівних впливів, його резерви адаптації, інноваційний потенціал, гнучкість у прийнятті рішень.

Особливої актуальності ці підходи набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства туризму та готельного бізнесу опинилися під тиском численних ризиків — від фізичної загрози активам до радикальної зміни попиту, порушення логістичних ланцюгів та нестачі кадрів. У такому контексті питання економічної безпеки перестає бути виключно теоретичним, набуваючи прикладного значення для виживання підприємства, а також для формування стратегій адаптації та відновлення.

Дослідження даної теми потребує класифікації основних типів економічної безпеки, які є критичними для стабільного функціонування підприємств туристично-готельної галузі в умовах воєнного стану. У табл. 1. узагальнено ключові загрози, з якими стикаються підприємства, типові реакції бізнесу на ці виклики, а також реальні приклади адаптації з вітчизняної практики.

В табл. 1 наведено комплексний підхід до аналізу економічної безпеки, який враховує як теоретичні підходи до безпекових функцій підприємства (фінансова, кадрова, інформаційна безпека тощо), так і практичні аспекти реагування українських компаній у кризових умовах. Такий підхід дозволяє не лише виявити типові загрози, а й визначити ефективні стратегії адаптації, що можуть бути використані як базис для формування антикризових стратегій в галузі.

У період повномасштабної війни в Україні готельно-туристичні підприємства змушені були швидко адаптувати свою діяльність до нових викликів, аби зберегти економічну життєздатність і забезпечити безпеку як персоналу, так і гостей. Це передбачає не лише технічну чи логістичну адаптацію, а й трансформацію управлінських стратегій відповідно до принципів економічної безпеки [11].

Готель Leopolis (м. Львів) став прикладом ефективного реагування на надзвичайну ситуацію. Заклад швидко переобладнав сигарний зал, розташований у підвалі, в повноцінне укриття для гостей та персоналу. Було закуплено електрогенератор, а ресторанна зона тимчасово припинила функціонування, залишивши лише внутрішню кухню для обслуговування гостей. Це дозволило мінімізувати витрати та забезпечити безперервність основної діяльності навіть у разі повітряної тривоги або відключення електроенергії [12].

Готель Ribas Rooms Lutsk, що входить до мережі Ribas Hotels Group, здійснив низку превентивних заходів для підтримки рівня сервісу в умовах блекауту. Зокрема, рецепція була забезпечена термосами, зарядженими планшетами як альтернативою ПК,

ліхтариками та автономними джерелами живлення. Такі заходи відповідали концепції «безперервної операційної безпеки» та дозволили уникнути зривів у роботі із клієнтами [13].

Таблиця 1 Типи економічної безпеки підприємств туризму та готельного бізнесу в умовах війни

| Тип економічної безпеки        | Опис загроз                                                                          | Приклади заходів (реальні кейси)                                                                                                                                |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Фінансова безпека</b>       | Зниження доходів, нестабільність грошових потоків, високий рівень фінансових ризиків | Оптимізація витрат, переорієнтація на довгострокове розміщення — приклад: готелі у Львові та Тернополі, які приймають ВПО                                       |
| <b>Кадрова безпека</b>         | Мобілізація працівників, дефіцит кваліфікованого персоналу, емоційне вигорання       | Проведення перекваліфікації, впровадження мотиваційних програм — наприклад, «Reikartz Hotel Group» започаткувала власну онлайн-платформу для навчання персоналу |
| <b>Інформаційна безпека</b>    | Кібератаки, витік конфіденційних даних, втрати внаслідок дестабілізації ІТ-систем    | Захист серверів, резервне копіювання, використання VPN — досвід готелів міжнародних мереж                                                                       |
| <b>Інфраструктурна безпека</b> | Пошкодження майна, перебої з електро- та водопостачанням, відсутність укриттів       | Встановлення генераторів, облаштування сховищ — приклад: готель «Leopolis» (Львів), який обладнав укриття на 100 осіб                                           |
| <b>Операційна безпека</b>      | Перешкоди в логістиці, перебої у постачанні, зміна операційних моделей               | Перехід на мінімальний набір послуг, впровадження безконтактного обслуговування                                                                                 |
| <b>Маркетингова безпека</b>    | Зниження попиту, втрата іноземних туристів, слабка лояльність клієнтів               | Активне просування внутрішнього туризму, створення спеціальних пропозицій для військових та переселенців                                                        |
| <b>Юридична безпека</b>        | Зміни в законодавстві, ризики недотримання контрактних умов                          | Юридичний аудит, укладання короткострокових угод з гнучкими умовами                                                                                             |

Джерело: сформовано з використанням [7-10]

Водночас, багато готелів у центральних та західних регіонах України почали тимчасово використовувати свої приміщення для довгострокової оренди або безкоштовного проживання внутрішньо переміщених осіб. Це дозволило не лише зберегти операційну діяльність, а й виконати соціально важливу місію. Наприклад, деякі санаторії на Івано-Франківщині та Закарпатті приймали на реабілітацію не лише звичайних клієнтів, а й ветеранів війни, працюючи у партнерстві з волонтерськими організаціями [14].

Внутрішній туризм також відіграє дедалі важливішу роль у підтримці галузі. Так, у Чернівецькій та Тернопільській областях активізувалися локальні туристичні ініціативи — екскурсійні тури, історичні маршрути, фестивалі. У той же час, популярності набули глемпінги — формат безпечного та комфортного відпочинку на природі, що відповідає новим пріоритетам безпеки та автономності [15].

Економічна безпека підприємств туристично-готельної сфери є багатокомпонентною системою, яка забезпечує стабільне функціонування, розвиток та захист від деструктивних внутрішніх і зовнішніх загроз. Її структура складається з низки взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відповідає за окремий аспект життєдіяльності підприємства та формує загальний рівень його стійкості.

До основних структурних компонентів економічної безпеки у туристично-готельному бізнесі відносять:

1. Фінансову безпеку, що передбачає стале функціонування фінансової системи підприємства, здатність своєчасно виконувати зобов'язання, формувати резерви та забезпечувати платоспроможність. У кризових умовах війни вона включає додаткові аспекти: оптимізацію витрат, забезпечення податкової дисципліни, пошук альтернативних джерел доходу (наприклад, довгострокова оренда, розміщення внутрішньо переміщених осіб) [16].

2. Інвестиційну безпеку, яка характеризує здатність підприємства залучати й ефективно використовувати інвестиції, зокрема міжнародні гранти, кредитні програми або внутрішні ресурси. Важливим є також збереження інвестиційної привабливості навіть в умовах воєнної нестабільності.

3. Маркетингову безпеку, яка полягає у здатності підприємства адаптуватися до змін на ринку, виявляти потреби клієнтів, формувати конкурентоспроможні пропозиції та підтримувати позитивну репутацію бренду. Особливо актуальними є антикризові стратегії просування: орієнтація на внутрішній туризм, гнучке ціноутворення, цифровий маркетинг [18].

4. Кадрову (персональну) безпеку, що забезпечує стабільність кадрового потенціалу, збереження ключових фахівців, формування системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників. У воєнних умовах персонал відіграє критичну роль у забезпеченні стійкості бізнесу, адаптації до змін, а

також у формуванні клієнтоорієнтованого сервісу навіть за обмежених ресурсів [19].

5. Інформаційну безпеку, яка передбачає захист корпоративної інформації, баз даних, клієнтських даних, збереження комерційної таємниці, а також кіберзахист. Туристично-готельні підприємства дедалі більше покладаються на цифрові сервіси, тому інформаційна безпека стала одним з пріоритетних напрямів [20].

6. Екологічну безпеку, що набуває все більшого значення в умовах сталого розвитку та зростання екологічної свідомості споживачів. Готелі та туристичні об'єкти мають адаптуватися до вимог екологічного законодавства, впроваджувати ресурсощадні технології, мінімізувати вплив на навколишнє середовище.

7. Соціальну безпеку, яка охоплює як внутрішній мікроклімат у колективі, так і взаємодію з місцевими громадами, відвідувачами, партнерами. Соціальна відповідальність бізнесу стає важливим фактором його виживання та підтримки з боку суспільства, особливо в умовах війни.

8. Правову безпеку, що включає дотримання чинного законодавства, ведення юридично прозорої діяльності, своєчасне оновлення договорів та юридичну підтримку діяльності підприємства в умовах змін нормативно-правової бази [16].

Таким чином, структура економічної безпеки туристично-готельного підприємства — це системний механізм, що охоплює фінансові, управлінські, кадрові, інформаційні, правові та соціальні аспекти. Її цілісність і збалансованість визначають здатність підприємства ефективно функціонувати, протидіяти ризикам і забезпечувати стабільний розвиток у нестабільному середовищі.

**Висновки.** У статті здійснено комплексне дослідження сучасних підходів до забезпечення економічної безпеки підприємств туристично-готельної сфери в умовах війни та глобальних викликів. Аналіз показав, що війна в Україні суттєво трансформувала середовище функціонування бізнесу, висунувши нові вимоги до адаптаційної здатності, гнучкості управління та ефективності використання ресурсів.

Економічна безпека в туризмі та готельному бізнесі розглядається як багатокомпонентна система, що включає фінансову, інвестиційну, кадрову, інформаційну, операційну, інфраструктурну, маркетингову, правову, соціальну та екологічну складові. Їх цілісне функціонування визначає здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, адаптуватися до змін та забезпечувати стабільність.

У статті обґрунтовано теоретико-методологічну базу дослідження економічної безпеки підприємств — зокрема, індикаторний та ресурсно-функціональний підходи, які дозволяють оцінити рівень загроз, виявити слабкі місця та приймати обґрунтовані антикризові рішення. Результати емпіричного аналізу вітчизняних практик свідчать про те, що підприємства, які успішно адаптувались до умов війни, переорієнтували свою діяльність відповідно до нових реалій. Приклади готелів «Leopolis», «Ribas Rooms Luts», санаторіїв Закарпаття демонструють важливість швидкого впровадження автономних рішень, цифровізації сервісів, а також соціальної відповідальності.

Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє внутрішній туризм, який став не лише альтернативою іноземному, але й чинником відновлення локальної економіки. Регіональні ініціативи, розвиток глемпінгів, оздоровчі маршрути свідчать про активізацію попиту всередині країни, навіть у період невизначеності. У процесі дослідження сформульовано набір практичних рекомендацій, зокрема: диверсифікація джерел доходу (довгострокова оренда, нові ринки); впровадження цифрових інструментів для бронювання, маркетингу та обслуговування; створення гнучких організаційних структур; розвиток партнерств із волонтерськими, гуманітарними та регіональними структурами.

Таким чином, ефективна стратегія економічної безпеки в туристично-готельному бізнесі в умовах війни має базуватись на принципах гнучкості, проактивності, цифровізації та соціальної відповідальності. Перехід до стійких моделей розвитку дозволить не лише подолати наслідки воєнних викликів, але й сформувати конкурентні переваги в посткризовий період.

#### Література:

1. Економічна безпека України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. (2025). URL: <https://niss.gov.ua>
2. Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. URL: <https://oecd.org>
3. Огляд готельного ринку України. Ribas Hotels Group. 2025. URL: <https://ribashotelsgroup.ua>.
4. Ковальчук О. В. Внутрішній туризм України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Географія та туризм. № 72. 2023. С. 45–52. URL: <https://geography-and-tourism.com.ua/article/view/273113>.
5. Іванов І. І., Петрова О. О., Сидоренко С. С. Вплив смарт-технологій на готельний бізнес. Вісник Національного університету «Києво-Могилянська академія». № 54. 2023. С. 120-128
6. Wahyuningsin S.H., Hafid A. The influence of innovation climate and motivation on employee performance through innovative behaviour as a mediating variable. Development Management. 2025. № 24(1). Pp. 57-66. doi: 10.63341/devt/1.2025.57.
7. Козак Л. В., Мельник О. Г. Формування системи економічної безпеки туристичних підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, (2020). 2(66), 45–49.
8. Ставицький А. В. Загрози економічній безпеці підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. №4(48). С. 56–60.
9. Звіт Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ) (2023). Стан галузі туризму в умовах війни.

10. Корпоративний звіт про адаптацію готельної мережі в умовах воєнного стану. Reikartz Hotel Group. 2023. URL: <https://reikartz.com>
11. Ткач В.О., Камушков О.С. Зовнішньоекономічна безпека підприємств туристичної сфери. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємство. 2010. Вип.3. С.173-181.
12. Антонюк Т., Паралюш М. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/>.
13. Носирев 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. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd.2022.01.055>.
14. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодруk, 2022. С. 337–341.
15. Завгородній В. Розвиток внутрішнього туризму у тилкових регіонах України в умовах війни. Вісник туризму. 2024. №2.
16. Мамотенко Д. Ю., Безхлібна А. П., Гресь-Євреїнова С. В. Ризики та економічна безпека туристичних підприємств : навч. посіб.; Нац. ун-т «Запоріж. політехніка». Запоріжжя : НУ «Запоріж. політехніка», 2022. 244 с.
17. Безручко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи. Economy and Society. 2023. №47. С. 12–17. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2145/2074>.
18. Максименко С. В. Організація маркетингової діяльності туристичного бізнесу в умовах сучасності Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 2022. С. 250–252. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/maksymenko2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/maksymenko2.htm).
19. Хаустова К. М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Economy and Society. 2023. №56. С. 112–118. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2989/2909>.
20. Сусіденко В. Т., Сусіденко О. В. Комплексне забезпечення інформаційної безпеки як передумова інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Economy and Society. 2025. №74. С. 88–94. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6073/6012>.

### References:

1. National Institute for Strategic Studies. (2025). Economic security of Ukraine during wartime. Retrieved from <https://niss.gov.ua>
2. OECD. (2025). Economic Surveys: Ukraine 2025. <https://oecd.org>
3. Ribas Hotels Group. (2025). Review of the hotel market in Ukraine. <https://ribashotelsgroup.ua>
4. Kovalchuk, O. V. (2023). Domestic tourism of Ukraine under martial law: challenges and prospects. Geography and Tourism, (72), 45–52. <https://geography-and-tourism.com.ua/article/view/273113>
5. Ivanov, I. I., Petrova, O. O., & Sydorenko, S. S. (2023). The impact of smart technologies on the hotel business. Bulletin of the National University "Kyiv-Mohyla Academy", (54), 120–128.
6. Wahyuningsin, S. H., & Hafid, A. (2025). The influence of innovation climate and motivation on employee performance through innovative behaviour as a mediating variable. Development Management, 24(1), 57–66. <https://doi.org/10.63341/devt/1.2025.57>
7. Kozak, L. V., & Melnyk, O. H. (2020). Formation of the economic security system of tourism enterprises. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics, 2(66), 45–49.
8. Stavitskiy, A. V. (2022). Threats to the economic security of enterprises during wartime. Economics and Organization of Management, 4(48), 56–60.
9. State Agency for Tourism Development of Ukraine (DART). (2023). Tourism industry status during wartime.
10. Reikartz Hotel Group. (2023). Corporate report on hotel network adaptation under martial law. <https://reikartz.com>
11. Tkach, V. O., & Kamushkov, O. S. (2010). Foreign economic security of tourism enterprises. State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship, (3), 173–181.
12. Antonyuk, T., & Paralyush, M. (2023). Standing firm during war: how Ukrainian hotels operate. <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/>
13. Nosyriev, O., Dedilova, T., & Tokar, I. (2022). Development of tourism and hospitality industry in the strategy of post-conflict economic recovery of Ukraine. Socio-Economic Problems and the State, 1(26), 55–68. <https://doi.org/10.33108/sepd.2022.01.055>.
14. Korchevska, L. (2022). State, features and prospects of tourism in wartime and postwar periods. In Hospitality Development Management: Regional Aspect (pp. 337–341). Chernivtsi: Tekhnodruk.
15. Zavgorodnii, V. (2024). Development of domestic tourism in Ukraine's rear regions during wartime. Tourism Bulletin, (2).
16. Mamotenko, D. Y., Bezkhlibna, A. P., & Hres-Yevreinova, S. V. (2022). Risks and economic security of tourism enterprises (Textbook). Zaporizhzhia: National University "Zaporizhzhia Polytechnic".
17. Bezhruchko, L. S., Bilous, S. V., & Fil, M. I. (2023). Hotel industry of Ukraine during wartime: current state and development prospects. Economy and Society, (47), 12–17. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2145/2074>.
18. Maksymenko, S. V. (2022). Organization of marketing activities of tourism business in modern conditions. In Global Achievements and Modern Trends in Tourism and Hospitality Development (pp. 250–252). Zaporizhzhia. [https://tourlib.net/statti\\_ukr/maksymenko2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/maksymenko2.htm).
19. Khaustova, K. M., & Demianovych, E. (2023). Human resource management in conditions of modern instability. Economy and Society, (56), 112–118. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2989/2909>.
20. Susidenko, V. T., & Susidenko, O. V. (2025). Comprehensive information security as a prerequisite for innovative development of the hotel and restaurant business. Economy and Society, (74), 88–94. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6073/6012>.

