

Макар Оксана Павлівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8135-0018>

Роїк Оксана Романівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3617-8068>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ПОПИТ, РИЗИКИ ТА ЦІНОВІ МЕХАНІЗМИ

У статті досліджено трансформацію готельно-ресторанної системи України в умовах воєнної економіки з урахуванням змін у структурі попиту, зростання операційних ризиків та трансформації цінових механізмів. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад функціонування підприємств сфери гостинності в умовах нестабільного середовища та визначення напрямів підвищення їх стійкості й ефективності. У процесі дослідження використано системний, порівняльний та аналітичний підходи, що дозволило оцінити зміни у функціонуванні готельно-ресторанної системи під впливом воєнних чинників. Встановлено, що скорочення міжнародного туризму та переорієнтація на внутрішній попит супроводжуються зменшенням тривалості перебування, зміною поведінки споживачів та раціоналізацією витрат. Обґрунтовано, що ці процеси супроводжуються зростанням інфраструктурних, кадрових та фінансових ризиків, які впливають на операційну ефективність підприємств. Наукова новизна полягає у комплексному підході до дослідження готельно-ресторанної системи як адаптивної соціально-економічної системи, в якій інтегруються механізми управління попитом, ризиками та ціноутворенням. Удосконалено підходи до оцінки трансформації попиту та обґрунтовано перехід до адаптивної моделі функціонування підприємств HoReCa. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення ефективності управління, оптимізації витрат та забезпечення стійкості підприємств у кризових умовах. Отримані результати можуть бути використані суб'єктами господарювання сфери гостинності при формуванні стратегій розвитку в умовах високої невизначеності. Узагальнено, що ефективність функціонування готельно-ресторанної системи в сучасних умовах визначається її здатністю до адаптації, гнучкого реагування на зміни попиту та інтеграції ризик-менеджменту у процес управління.

Ключові слова: готельно-ресторанна система, воєнна економіка, попит, ризики, ціноутворення, адаптивна модель, HoReCa.

Постановка проблеми та її актуальність. Готельно-ресторанна система (HoReCa) є ключовою складовою туристичної інфраструктури, що забезпечує задоволення базових потреб туристів у розміщенні та харчуванні, а також формує значну частину доданої вартості туристичного продукту. У сучасних умовах готельно-ресторанна система України функціонує в середовищі високої невизначеності, зумовленої воєнними діями, макроекономічною нестабільністю та трансформацією туристичного попиту. Сфера HoReCa, як ключовий елемент туристичної інфраструктури, зазнає суттєвих структурних змін, що проявляються у зміні моделей споживання, бізнес-процесів та механізмів управління підприємствами [8; 10].

Після різкого спаду у 2022 році готельно-ресторанний бізнес України поступово переходить до фази

відновлення, проте цей процес має асиметричний і нерівномірний характер. Зокрема, у 2024 році Україну відвідало понад 2,5 млн іноземних туристів, що свідчить про часткове відновлення міжнародного туризму, тоді як внутрішній туристичний попит зріс приблизно на 70% у 2025 році [1]. Водночас фінансові показники галузі демонструють швидше зростання, ніж кількісні: туристичний збір у 2025 році збільшився на 42% порівняно з 2024 роком і на 65% порівняно з довоєнним періодом [2].

Попри позитивну динаміку, структура попиту зазнала суттєвих змін. Відбулося зміщення акценту з міжнародного туризму на внутрішній, а також зниження середньої тривалості перебування та зростання ролі короткострокових поїздок [7; 9]. Крім того, спостерігається регіональна диференціація попиту:



найбільша концентрація туристичної активності припадає на західні регіони України, що пояснюється безпековими факторами.

Суттєві трансформації відбуваються і в ресторанному сегменті. За даними галузевих досліджень, у 2025 році виручка закладів громадського харчування зросла на 6% при одночасному зниженні відвідуваності на 8%, що свідчить про компенсаторне зростання середнього чека (+17%). Водночас понад 40% ресторанів відзначають зниження рентабельності через випереджаюче зростання витрат, зокрема на енергоносії, сировину та оплату праці.

Додатковим фактором впливу є енергетична нестабільність, яка суттєво ускладнює операційну діяльність підприємств HoReCa та потребує інвестицій в автономність. Паралельно загострюється проблема кадрового дефіциту, що знижує якість сервісу та обмежує можливості масштабування бізнесу [6].

Таким чином, готельно-ресторанна система України трансформується з відносно стабільної галузі, орієнтованої на зростання, у складну адаптивну систему, що функціонує в умовах постійних зовнішніх шоків. Це обумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління, зокрема у сфері формування попиту, управління ризиками та ціноутворення.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні цілісного наукового підходу до аналізу трансформації готельно-ресторанної системи України в умовах воєнної економіки, а також розробці адаптивних механізмів її функціонування, що дозволять підвищити стійкість і конкурентоспроможність підприємств HoReCa.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження процесів трансформації готельно-ресторанної системи України в умовах воєнної економіки займає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях. У вітчизняній науковій літературі значна увага приділяється впливу воєнних дій на функціонування підприємств сфери гостинності, зміні бізнес-моделей, адаптації до кризових умов та забезпеченню конкурентоспроможності. Зокрема, у працях А. Безхлібної, Т. Кукліної та С. Журавльової [6], Т. Веселовської [7], Т. Мітязевої та П. Горішевського [8], К. Нікітенко [9], М. Стегня та ін. [10] обґрунтовується вплив воєнних та посткризових факторів на розвиток готельно-ресторанного бізнесу, визначаються ключові виклики та окреслюються напрями адаптації підприємств HoReCa.

Питання впливу війни на функціонування готельно-ресторанної сфери та необхідності її структурної трансформації розглядаються у працях [7–9], де акцентується увага на зниженні прибутковості, зміні структури попиту, порушенні логістичних зв'язків та зростанні витрат підприємств. У зазначених дослідженнях також підкреслюється важливість реструктуризаційних змін, впровадження антикризових стратегій та підвищення гнучкості бізнесу як передумови забезпечення його стійкості.

Разом із тим аналіз сучасних наукових публікацій свідчить, що, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам функціонування готельно-ресторанної сфери, низка важливих питань залишається недостатньо розробленою. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання комплексного аналізу готельно-ресторанної системи як єдиного інтегрованого економічного комплексу, визначення взаємозв'язку між попитом, операційними ризиками та ціновими механізмами, а також формування адаптивних моделей управління підприємствами HoReCa в умовах воєнної економіки.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка адаптивного підходу до функціонування готельно-ресторанної системи України в умовах воєнної економіки на основі аналізу трансформації попиту, впливу операційних ризиків та особливостей формування цінових механізмів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження теоретичних основ функціонування готельно-ресторанної системи як складової туристичної інфраструктури передбачає її розгляд як комплексної соціально-економічної підсистеми, що забезпечує задоволення потреб туристів у розміщенні, харчуванні та супутньому обслуговуванні. У науковій літературі вона трактується як інтегрований елемент туристичного ринку, функціонування якого визначається взаємодією попиту і пропозиції, рівнем розвитку інфраструктури та впливом зовнішніх економічних, соціальних і безпекових чинників [6–10]. Водночас система формує значну частину доданої вартості у сфері туризму та забезпечує мультиплікативний ефект для суміжних галузей [9].

Функціонування готельно-ресторанної системи базується на взаємодії готельного та ресторанного сегментів, які можуть діяти як автономно, так і у формі єдиного комплексу обслуговування. Ефективність системи визначається рівнем її інтегрованості, здатністю адаптуватися до змін попиту та забезпечувати якість послуг [6; 8].

У сучасних умовах ключовими чинниками розвитку виступають цифровізація, інноваційність, клієнтоорієнтованість і гнучкість бізнес-моделей, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств HoReCa та їх конкурентоспроможності [6; 10]. Водночас воєнна економіка зумовлює зростання невизначеності, зміну структури попиту та посилення ризиків, що вимагає впровадження адаптивних підходів до управління [7; 8]. Таким чином, готельно-ресторанну систему доцільно розглядати як динамічну соціально-економічну систему, функціонування якої базується на системному, інтеграційному та адаптивному підходах і спрямоване на забезпечення стійкого розвитку туристичної інфраструктури [6–9].

Аналіз впливу воєнних чинників на трансформацію попиту у сфері HoReCa свідчить про його суттєве скорочення та структурну перебудову під впливом безпекових і економічних факторів. Після початку

повномасштабного вторгнення міжнародний туристичний потік скоротився більш ніж на 70–80%, що зумовило переорієнтацію підприємств на внутрішній ринок [7–9]. Водночас попит набув нестабільного та фрагментованого характеру, що ускладнює прогнозування та управління діяльністю підприємств. Ключові кількісні та структурні зміни попиту у сфері HoReCa узагальнено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, трансформація попиту має як кількісний, так і якісний характер. Найбільш суттєвими є скорочення міжнародного туризму, зменшення тривалості перебування та зниження відвідуваності при одночасному зростанні середнього чека. Це свідчить про зміну моделі споживання – від частого до більш раціоналізованого.

Крім того, відбувається зміна поведінкових характеристик споживачів: зростає роль планування, знижується спонтанність попиту та підвищується значущість факторів безпеки й автономності. У таких умовах підприємства HoReCa частково виконують соціально-інфраструктурну функцію, забезпечуючи доступ до електроенергії, інтернету та безпечного середовища.

Поглиблення трансформаційних процесів у попиті супроводжується суттєвим зростанням операційних ризиків функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. У сучасних умовах воєнної економіки система HoReCa характеризується високою чутливістю до зовнішніх шоків, що зумовлює необхідність переходу до ризик-орієнтованого управління [8–10].

За результатами бізнес-опитувань, понад 65% підприємств сфери гостинності зазначають зростання операційних ризиків як ключову проблему функціонування.

Найбільш критичними є інфраструктурні, кадрові та ринкові ризики. Зокрема, перебої з енергопостачанням у 2022–2024 рр. призводили до втрат операційного часу на рівні 20–30%, що безпосередньо впливало на обсяги реалізації послуг. Кадровий дефіцит, за оцінками галузі, досягає 25–40% у порівнянні з довоєнним рівнем, що знижує якість обслуговування та обмежує можливості масштабування бізнесу. Водночас скорочення платоспроможного попиту на 10–20% формує додатковий тиск на виручку підприємств [9].

Суттєвий вплив мають також логістичні та фінансові ризики: порушення ланцюгів постачання спричинило зростання вартості сировини на 20–35%, тоді як витрати на енергоносії зросли у 1,5–2 рази [5]. Це призводить до підвищення собівартості послуг і необхідності постійного коригування цінової політики. Узагальнення ключових операційних ризиків та механізмів їх мінімізації наведено в табл. 2.

Як видно з табл. 2, поєднання інфраструктурних, кадрових і фінансових ризиків формує нову модель операційного середовища HoReCa, що характеризується високим рівнем невизначеності та потребує інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління підприємствами.

Вказані трансформації зумовлюють перехід готельно-ресторанної системи України від стабільної

Таблиця 1 – Трансформація попиту у сфері HoReCa під впливом воєнних чинників

Показник	Довоєнний період	2023–2025 рр.	Динаміка / зміна
Міжнародний туризм	100% (база)	20–30%	↓ 70–80%
Внутрішній попит	Помірний	Домінуючий	↑ 40–70% (у безпечних регіонах)
Середня тривалість перебування	2,5–3 доби	2–2,3 доби	↓ 20–25%
Відвідуваність ресторанів	100%	90–95%	↓ 5–10%
Середній чек	100%	115–120%	↑ 15–20%
Частка короткострокових поїздок	Середня	Висока	↑
Попит на автономні формати	Низький	Високий	↑ суттєво
Врахування безпеки при виборі	Низьке	>40% клієнтів	↑ різко
Горизонт бронювання	7–14 днів	21–30 днів	↑ у 2 рази
Спонтанний попит	Високий	Низький	↓

Джерело: сформовано автором на основі [1–4; 7–9]

Таблиця 2 – Ключові операційні ризики функціонування підприємств HoReCa в умовах нестабільного середовища

Група ризиків	Сутність ризику	Прояв у діяльності	Наслідки	Інструменти мінімізації
Інфраструктурні	Перебої енергопостачання	Скорочення роботи до 20–30% часу	Втрати доходів	Генератори, автономні системи
Безпеківі	Воєнні загрози	Зниження трафіку	Падіння попиту	Гнучкі формати
Кадрові	Дефіцит 25–40%	Погіршення сервісу	Втрата клієнтів	Автоматизація
Фінансові	Інфляція	Зростання витрат	Зниження рентабельності	Контроль витрат
Ринкові	Попит ↓ 10–20%	Менша відвідуваність	Зниження виручки	Диверсифікація
Логістичні	Збої постачання	Подорожчання 20–35%	Зростання собівартості	Локальні постачальники
Технологічні	ІТ-збої	Порушення операцій	Втрати	Резервні системи

Джерело: узагальнено автором на основі [3–5; 8–10]

до адаптивної моделі функціонування, орієнтованої на забезпечення стійкості, гнучкості та швидкого реагування на зовнішні шоки. Така модель охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємств – від формування попиту до управління витратами та бізнес-процесами. Порівняльну характеристику довоєнної та адаптивної моделей наведено в табл. 3.

Як показано в табл. 3, трансформація готельно-ресторанної системи має комплексний характер і проявляється у зміні як економічних параметрів (витрати, попит), так і управлінських підходів. Перехід до адаптивної моделі означає зміщення фокусу з масштабування бізнесу на забезпечення його стійкості та ефективності в умовах високої невизначеності.

Дослідження особливостей формування цінової політики та адаптаційних механізмів функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу свідчить, що в умовах воєнної економіки система HoReCa

переходить до моделі, орієнтованої на гнучкість, контроль витрат та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища [7–8]. Цінова політика при цьому трансформується з інструменту формування прибутку у ключовий механізм адаптації до нестабільності, що обумовлено змінами попиту, зростанням витрат та посиленням конкуренції [9].

Ключові особливості ціноутворення, фактори формування цінності та адаптаційні механізми у готельному та ресторанному сегментах узагальнено в табл. 4.

Як видно з табл. 4, ресторанний сегмент є більш чутливим до змін витрат, тоді як готельний – до коливань попиту. Водночас обидва сегменти функціонують у межах єдиної адаптивної логіки, що базується на поєднанні гнучкого ціноутворення, цифровізації та диверсифікації послуг. Узагальнення сучасної адаптивної моделі функціонування готельно-ресторанної системи наведено в табл. 5.

Таблиця 3 – Порівняння довоєнної та адаптивної моделей функціонування HoReCa

Критерій	Довоєнна модель	Адаптивна модель (2022–2026)
Середовище	Стабільне	Турбулентне
Попит	Міжнародний	Внутрішній
Тривалість перебування	2,5–3 доби	2–2,3 доби
Витрати на енергію	Стабільні	↑ у 1,5–2 рази
Цінова політика	Статична	Динамічна
Ризики	Обмежені	Інтегровані
Бізнес-модель	Спеціалізована	Диверсифікована
Фокус	Зростання	Стійкість

Джерело: розроблено автором на основі [6–9]

Таблиця 4 – Інтегрована характеристика ціноутворення та адаптації у сфері HoReCa

Блок	Параметр	Готельний сегмент	Ресторанний сегмент	Адаптаційний механізм
Ціноутворення	Базовий фактор	Завантаженість	Фудкост	Контроль витрат
	Вплив попиту	Високий	Середній	Гнучкі ціни
	Вплив витрат	Середній	Високий	Оптимізація витрат
	Модель	Динамічна	Комбінована	Dynamic pricing
Цінність	Безпека	Критична	Важлива	Безпечні умови
	Інфраструктура	Автономність	Стабільність	Генератори
	Сервіс	Комфорт	Доступність	Персоналізація
Адаптація	Попит	Внутрішній	Локальний	Диверсифікація
	Канали	Онлайн	Соцмережі	Digital
	Формат	Апарт-готелі	Гібридні	Нові формати

Джерело: узагальнено автором на основі [4–6; 10]

Таблиця 5 – Адаптивна модель функціонування HoReCa в умовах воєнної економіки

Компонент	Характеристика	Результат
Попит	Внутрішній, нестабільний	Гнучкість
Ризики	Інтегровані	Стійкість
Ціни	Динамічні	Баланс доходів
Витрати	Оптимізовані	Рентабельність
Технології	Цифровізація	Ефективність
Бізнес-модель	Диверсифікована	Адаптивність
Функціональність	Мультиформат	Конкурентоспроможність

Джерело: розробка автора

Таким чином, сучасна готельно-ресторанна система України функціонує як адаптивна соціально-економічна система, у якій інтегруються механізми управління попитом, ризиками та ціноутворенням. Її ефективність визначається здатністю підприємств до швидкої трансформації бізнес-моделей, оптимізації витрат та створення доданої цінності для споживача, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності у нестабільному середовищі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах воєнної економіки визначається необхідністю переходу до адаптивних підходів управління, які передбачають гнучке ціноутворення, контроль витрат та диверсифікацію послуг з орієнтацією на внутрішній попит. Визначено, що підвищення енергетичної автономності та цифровізація бізнес-процесів є ключовими чинниками

зниження операційних втрат і забезпечення стабільності діяльності.

Обґрунтовано, що інтеграція ризик-менеджменту у систему стратегічного управління, зокрема через оцінку операційних ризиків, є необхідною умовою підвищення стійкості підприємств HoReCa. Встановлено доцільність розвитку гнучких форматів обслуговування, що відповідають трансформації попиту та зміні поведінки споживачів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних підходів до оцінки ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери, зокрема інтегральних показників, що враховують вплив попиту, ризиків і витрат, а також із дослідженням механізмів формування стійких бізнес-моделей і ролі цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Advanter Group. Ukrainian Business Index. 2024–2025. URL: <https://advanter.ua>
2. Diia.Business. Дослідження стану бізнесу в Україні. 2024–2025. URL: <https://business.diia.gov.ua>
3. Institute for Economic Research and Policy Consulting. Бізнес-опитування підприємств. 2025. URL: <http://www.ier.com.ua>
4. Pro-Consulting. Аналітика ринку HoReCa в Україні. 2025. URL: <https://pro-consulting.ua>
5. Ukrainian HoReCa Cluster. Цінова політика ресторанного бізнесу: основні фактори формування середнього чеку. URL: <https://horecaua.com/czinova-polityka-restorannogo-biznesu-osnovni-factory-formuvannya-serednogo-cheku/>
6. Безхлібна А., Кукліна Т., Журавльова С. Стратегічні перспективи підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 201. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.14-21>
7. Веселовська Т. Є. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. *Академічні візії*. 2024. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11452606>
8. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
9. Нікітенко К. Економічні аспекти розвитку готельно-ресторанної індустрії України в умовах посткризової трансформації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 312–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.34>
10. Стегней М. І., Нодь О. Л., Бергхауер О. О., Кампов Н. С. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 26–29.

References:

1. Advanter Group (2024–2025) Ukrainian Business Index. Available at: <https://advanter.ua>
2. Diia.Business (2024–2025) Business conditions in Ukraine [Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini]. Available at: <https://business.diia.gov.ua>
3. Institute for Economic Research and Policy Consulting (2025) Business surveys [Biznes-opytuvannia pidpriemstv]. Available at: <http://www.ier.com.ua>
4. Pro-Consulting (2025) HoReCa market analytics in Ukraine [Analitika rynku HoReCa v Ukraini]. Available at: <https://pro-consulting.ua>
5. Ukrainian HoReCa Cluster (2025) Pricing policy in the restaurant business: main factors of average check formation [Tsinova polityka restorannoho biznesu: osnovni faktory formuvannya serednogo cheku]. Available at: <https://horecaua.com/czinova-polityka-restorannogo-biznesu-osnovni-factory-formuvannya-serednogo-cheku/>
6. Bezkhlibna A., Kuklina T., Zhuravlova S. (2025) Strategic prospects for improving the competitiveness of the restaurant business in Ukraine under martial law [Stratehichni perspektyvy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 201. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.14-21>
7. Veselovska T. (2024) The impact of war on the restructuring of hotel and restaurant services in Ukraine [Vplyv viiny na restrukturyzatsiiu hotelno-restorannykh posluh v Ukraini]. *Akademichni vizii*, no. 31. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11452606>
8. Mitiaieva T., Gorishevskyy P. (2024) War and the hotel and restaurant industry: challenges and adaptation [Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>

9. Nikitenko K. (2025) Economic aspects of the development of Ukraine's hotel and restaurant industry in the context of post-crisis transformation [Ekonomichni aspekty rozvytku hotelno-restorannoi industrii Ukrainy v umovakh postkryzovoi transformatsii]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 24, pp. 312–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.34>

10. Stehnei M., Nod O., Berghauer O., Kampov N. (2024) Transformation of hotel and restaurant services in the context of digitalization [Transformatsiia hotelno-restorannoho obsluhovuvannia v umovakh tsyfrovizatsii]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 9 (3), pp. 26–29.

Oksana Makar, Oksana Roik
Lviv Polytechnic National University

TRANSFORMATION OF THE HOTEL AND RESTAURANT SYSTEM OF UKRAINE UNDER A WAR ECONOMY: DEMAND, RISKS, AND PRICING MECHANISMS

Summary. The article examines the transformation of Ukraine's hotel and restaurant system under a war economy, taking into account changes in demand structure, the growth of operational risks, and the transformation of pricing mechanisms. The aim of the study is to substantiate the theoretical and practical foundations of the functioning of hospitality enterprises in an unstable environment and to identify directions for enhancing their resilience and efficiency. The research applies systemic, comparative, and analytical approaches, which make it possible to assess the changes in the functioning of the hotel and restaurant system under the influence of war-related factors. It has been established that the decline in international tourism and the reorientation towards domestic demand are accompanied by a reduction in the length of stay, changes in consumer behaviour, and the rationalisation of spending. It is substantiated that these processes are associated with an increase in infrastructural, labour, and financial risks that affect the operational efficiency of enterprises. The scientific novelty lies in the comprehensive approach to the study of the hotel and restaurant system as an adaptive socio-economic system integrating demand management, risk management, and pricing mechanisms. The approaches to assessing demand transformation have been improved, and the transition to an adaptive model of HoReCa enterprise functioning has been substantiated. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve management efficiency, optimise costs, and ensure business resilience in crisis conditions. The findings may be used by hospitality enterprises in developing strategies for operating under conditions of high uncertainty. It is concluded that the effectiveness of the hotel and restaurant system in modern conditions is determined by its ability to adapt, respond flexibly to changes in demand, and integrate risk management into the overall management process.

Keywords: hotel and restaurant system, war economy, demand, risks, pricing, adaptive model, HoReCa.

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026