



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Стратегія оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу в умовах війни

Людмила Д. Завідна  ¹ *

¹ Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (Україна). Професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, д-р екон. наук, професор.

* Автор-кореспондент, e-mail: zldair98@gmail.com

СТАТТЯ

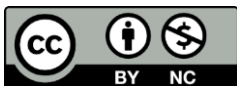
АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.6.03](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.03)

Авторське право
© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Повномасштабна війна стала безпрецедентним випробуванням для суб'єктів готельного бізнесу України. В умовах різкого скорочення споживчого попиту, зниження інноваційної активності та посилення конкурентного тиску, підприємства галузі зіштовхуються з низкою суттєвих викликів, серед яких особливої ваги набуває необхідність раціонального та ефективного управління витратами. Витрати підприємств готельного бізнесу виступають важливим економічним індикатором, що визначає рівень фінансової стійкості та забезпечує основу для прогнозування доходів, а також ефективності функціонування системи управління доходами. Метою дослідження є розробка та реалізація стратегії оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу в умовах війни. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема кількісний та якісний аналіз та спеціальні економічні методи, порівняння, узагальнення та системний підхід. Для проведення оцінки діяльності підприємств на ринку готельних послуг було використано офіційні дані Державної служби статистики України, опитування власників і менеджерів підприємств готельного бізнесу та аналіз наукових джерел. Проведений моніторинг структури витрат підприємства готельного бізнесу є важливим етапом для визначення напрямів їх оптимізації, оскільки отриманні результати дають змогу не тільки контролювати фінансовий стан, але і визначати можливості для оптимізації витрат та ресурсів з метою підвищення їх ефективності. Для визначення об'єктивності, систематичності і відтворюваності результатів дослідження на основі рекомендацій USALI було сформовано портфель універсальних принципів оптимізації витрат, які як фундаментальні правила дають змогу визначати базові орієнтири для ухвалення рішень щодо управління витратами. Наведені методи управління витратами мають прикладне значення, що зумовлює доцільність подальшого дослідження пріоритетних підходів до їх оптимізації. Виявивши причини неефективного використання ресурсного потенціалу, було розроблено та побудовано профіль розсіювання витрат підприємств готельного бізнесу на основі досліджених методів, що дозволить прогнозувати зміни та уникнути й мінімізувати негативні фінансові наслідки в умовах несприятливих тенденцій попиту, а також створюватиме можливість для перерозподілу ресурсів з метою задоволення споживчого попиту у періоди циклічних, сезонних, трендових та стохастичних коливань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

оптимізація витрат, підприємства готельного бізнесу, управління витратами, розсіювання витрат, стратегія оптимізації витрат, фінансова стабільність, війна.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Strategy for Optimizing the Costs of Hotel Business Enterprises in Times of War

Liudmyla Zavidna ¹ *

¹ Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine). Professor at the Department of Management of Innovation Activity and Service Industry, Doctor of Science (Economics), Professor.

* Corresponding Author, e-mail: zldair98@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.6.03](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.03)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The full-scale war has posed an unprecedented challenge for entities within Ukraine's hotel industry. Amid a sharp contraction in consumer demand, a decline in innovation activity, and intensifying competitive pressure, enterprises in the sector confront numerous significant challenges, among which the imperative of rational and effective cost management stands out as particularly critical. Costs incurred by hotel business enterprises constitute a vital economic indicator that defines the level of financial stability, underpins revenue forecasting, and reflects the efficiency of revenue management systems. The primary objective of this research is to develop and implement a strategy for optimizing costs in hotel business enterprises under wartime conditions. The study employs general scientific methodologies, including both quantitative and qualitative analyses, alongside specialized economic techniques such as comparison, generalization, and a systematic approach. To evaluate enterprise performance in the hotel services market, official data from the State Statistics Service of Ukraine, surveys of hotel business owners and managers, and an extensive review of scholarly literature were utilized. Monitoring the cost structure of hotel enterprises represents a critical phase in identifying avenues for cost optimization, as the results obtained provide not only a means for financial monitoring but also enable the identification of potential opportunities for the optimization of costs and resources aimed at enhancing operational efficiency. To ensure the objectivity, consistency, and reproducibility of the research findings, a portfolio of universal cost optimization principles was formulated based on the United States Industry Accounting Library (USALI) recommendations. These principles function as foundational guidelines, establishing essential benchmarks for decision-making in cost management. The cost management methods identified exhibit significant applied value, justifying the necessity for further investigation into priority approaches to their optimization. By identifying the causes of inefficient utilization of resource potential, a cost dissipation profile for hotel business enterprises was developed using the investigated methods. This profile facilitates the forecasting of financial fluctuations and serves to mitigate and minimize adverse financial outcomes amid unfavorable demand trends. Moreover, it enables the strategic redistribution of resources to effectively meet consumer demand during cyclical, seasonal, trend-driven, and stochastic fluctuations.

KEYWORDS

cost optimization, hotel businesses, cost management, cost dispersion, cost optimization strategy, financial stability, war.

1. Вступ

З початком повномасштабного вторгнення економіка та бізнес в Україні зазнали нищівного удару. В умовах різкого скорочення споживчого попиту, зниження інноваційної активності та зростання конкурентного тиску, суб'єкти готельної сфери зіштовхуються з низкою суттєвих викликів, серед яких особливої ваги набуває необхідність раціонального та ефективного управління витратами. Готельна індустрія є галуззю, що характеризується високою динамікою розвитку, і лише систематичне впровадження інноваційних підходів та оптимізація операційних процесів забезпечують готельним закладам конкурентоспроможність і фінансову стабільність. Цілеспрямовані зусилля в управлінні витратними показниками сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності, вдосконаленню якості обслуговування клієнтів та формуванню стійких конкурентних переваг. Наявність неконтрольованих витрат може суттєво підірвати рентабельність діяльності готельного підприємства та негативно вплинути на його економічну стійкість.

У надскладних кризових умовах готельний бізнес продемонстрував адаптивність до зовнішніх викликів та спроможність створювати нові джерела доходу завдяки переорієнтації на внутрішні туристичні потоки та нові цільові споживчі сегменти. За аналітичними даними ДАРТ, упродовж 2022–2024 рр. частка податків та зборів підприємств готельного господарства становила 63–70% платежів туристичної сфери. Це переконливо свідчить про високий потенціал готельного бізнесу для повоєнного відновлення.

Витрати суб'єктів готельного бізнесу виступають не лише фактором максимізації доходів, а й основним показником, який визначає стабільність фінансових результатів підприємства. Відтак, ґрунтовне дослідження та впровадження стратегій оптимізації витрат є вкрай необхідними для гарантування тривалого фінансового успіху.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика оптимізації витрат і підходів до їх ефективного управління знайшла широке відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема А. М. Фіорі, І. Фороні [1], Н. Хуа, К. Морісон та А. ДеФранко [3], Г. Ільницька-Гикавчук [4], М. Петричек, С. Чалупа та Д. Мелас [6], Л. Н. Перейра, В. Серкейра [5]. У своїх дослідженнях вони підкреслюють необхідність забезпечення зростання доходів підприємств шляхом впровадження системного підходу до управління витратами та інтеграції різноманітних методик їх оптимізації. До найбільш поширених підходів належать методи «стандарт-костинг», «таргет-костинг», «кайзен-костинг», а також інструменти антикризового управління та сучасні консультаційно-цифрові рішення. Слід зауважити, що виникнення витрат має об'єктивний характер, обумовлений впливом відповідних чинників формування.

Але, попри значну кількість літератури, яка висвітлює питання, слід відмітити, що війна негативно впливає на дохідність підприємств готельного господарства, тому виникає потреба пошуку шляхів управління витратами, спрямованих на їх оптимізацію в турбулентних умовах внутрішнього і зовнішнього середовища. У зв'язку з цим досліджена інформація з різних джерел була проаналізована, систематизована та подана у світлі зазначеної теми дослідження.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є розробка та реалізація стратегії оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу в умовах війни. Для досягнення поставленої мети слід досягти виконання таких завдань: здійснити моніторинг динаміки та структури витрат підприємств готельного господарства України; визначити кореляційну залежність доходів і витрат підприємства; визначити принципи оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу; дослідити та визначити стратегічні методи оптимізації витрат та розробити модель профілю розсіювання витрат підприємства готельного господарства, що дозволить правильно спрямувати зусилля в галузі та призвести до підвищення ефективності та фінансової стабільності і створити конкурентні переваги у готельному бізнесі.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа дослідження ґрунтується на інтегрованому підході, який поєднує принципи критичного емпіризму. У процесі аналізу застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані економічні методи. Кількісні методи було використано для обробки наявних даних про функціонування підприємств готельного бізнесу, економічних показників та структурних трансформацій у сфері гостинності, зокрема через проведення статистичного аналізу. Якісний аналіз сприяв інтерпретації отриманих результатів, виявленню глибинних причин виявлених тенденцій і змін, а також вивченню впливу соціально-економічних факторів на розвиток галузі. За допомогою абстрактно-логічного методу було обґрунтовано висновки та сформульовано рекомендації щодо оптимізації витрат суб'єктів готельного бізнесу в умовах воєнного стану. Оцінка діяльності підприємств на ринку готельних послуг базувалася на офіційних даних, наданих Державною службою статистики України.

5. Результати та обговорення

Вирішувати питання оптимізації витрат слід у контексті суперечностей, властивих економічним процесам, що рельєфно виявляється як у суперечностях між обмеженими ресурсами та потребами, так і між метою максимізації доходу та ефективністю бізнес-процесів. Тому, було здійснено моніторинг динаміки структури витрат підприємств готельного бізнесу України за 2019–2023 рр. (рис 1).

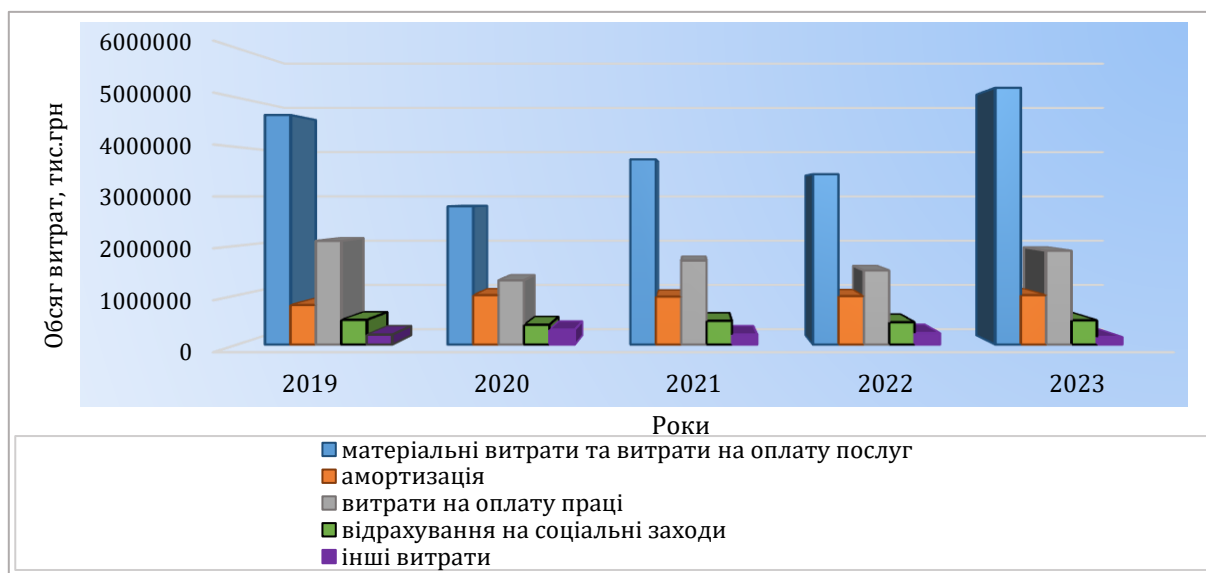


Рис. 1. Динаміка структури витрат підприємств готельного бізнесу України за 2019–2023 рр.

Джерело: складено автором за [7; 15; 16].

Визначено, що основними статтями витрат підприємств готельного господарства України є матеріальні витрати і витрати на оплату послуг. У кризові 2020 і 2022 роки темп їх зростання тимчасово призупинився, проте вже у 2023 році значно зріс (на 50,9 %).

Отже, війна негативно впливає на дохідність підприємств готельного господарства, тому виникає потреба пошуку шляхів управління витратами, спрямованих на їх оптимізацію в турбулентних умовах внутрішнього і зовнішнього середовища.

Варто зауважити, що динаміка структури матеріальних витрат підприємств готельного господарства у співвідношенні з доходами характеризується значними коливаннями між змінними та постійними витратами, а також непропорційністю розподілу витрат за напрямками діяльності. Такі дисбаланси зумовлюють явище дисипації (розсіювання витрат), що виявлено у 72 % досліджених готелів. Наявність розсіювання витрат свідчить про нераціональне використання ресурсів, передусім фінансових, та вказує на наявність надлишкових витрат. У зв'язку з цим моніторинг структури витрат готельного підприємства є ключовим елементом у

процесі визначення напрямів їх оптимізації, оскільки дозволяє не лише контролювати фінансовий стан, а й виявляти резерви для підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз кореляційних залежностей між структурними компонентами витрат виступає важливим інструментом у моделюванні попиту та прогнозуванні обсягів доходів. Вивчення взаємозв'язку витрат з обсягами реалізації готельних послуг дає змогу передбачати зміни фінансових показників у разі коливань обсягів наданих послуг, що є важливим для розробки ефективної стратегії оптимізації витрат. На необхідність врахування кризових чинників у системі управління витратами вказує динаміка показників обсягів реалізації продукції підприємствами готельного господарства України та витрат на виробництво у 2019–2023 роках (рис. 2), де чітко простежуються періоди спаду, зумовлені пандемією COVID-19 (2020 рік) та початком повномасштабної війни (2022 рік) [9; 12–14].

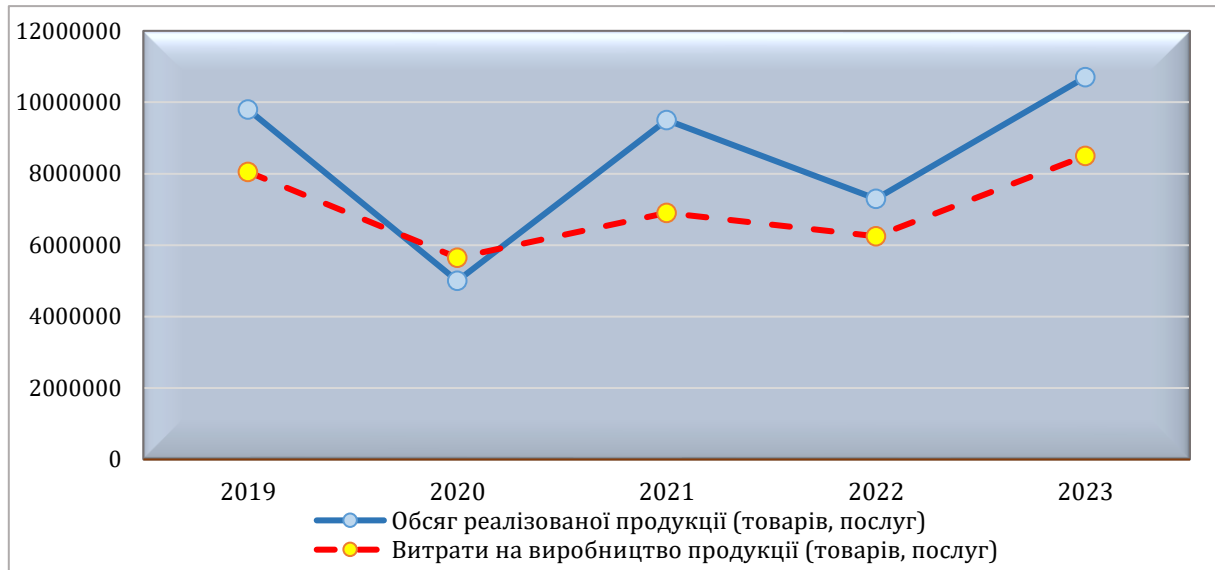


Рис. 2 Кореляційна залежність доходів і витрат підприємств готельного бізнесу України у динаміці за 2019–2023 рр.

Джерело: складено автором за [7; 8; 15; 16].

Продовжуючи вибудовувати структурно-логічну послідовність виконання наукового завдання дослідження, на наступному етапі визначено принципи управління витратами, які як фундаментальні правила дають змогу визначати базові орієнтири для ухвалення рішень щодо оптимізації витрат. Принципи забезпечують об'єктивність, систематичність і відтворюваність результатів дослідження. На основі рекомендацій USALI було сформовано портфель універсальних принципів оптимізації витрат, види та опис яких наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Характеристика принципів оптимізації витрат підприємств готельного бізнесу

Принцип	Опис
Принцип поширення інформації і знань	Визначає необхідність вільного поширення інформації та знань про витрати, що сприяє можливостям створювати, накопичувати, використовувати та обмінюватися інформацією
Принцип оптимізації організаційної структури	Окреслює напрями вдосконалення організаційної структури з метою підвищення ефективності управління та зниження витрат, сприяє кращій координації діяльності, розподілу відповідальності та ефективному використанню ресурсів
Принцип забезпечення результативності	Визначає параметри досягнення конкретних результатів через упровадження нових технологій та інноваційних рішень для забезпечення максимальної ефективності
Принцип розмежування витрат	Передбачає чітке розмежування постійних та змінних витрат, що дає можливість виявляти дисипацію та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оптимізації

Принцип	Опис
Принцип цілеспрямованості і послідовності	Дає змогу встановити й отримати чіткі результати, які відповідають початково встановленим цілям діяльності
Принцип бюджетування та економічної доцільності	Передбачає визначення співвідношення витрат на розроблення комплексної системи, які не повинні перевищувати вигоди від ухвалення на її основі управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 5; 6].

Як показали результати дослідження, здебільшого підприємства готельного бізнесу в управлінні витратами керуються принципом бюджетування та економічної доцільності та застосовують стратегічний підхід, як скорочення витрат на заробітну плату, преміальний фонд, раціоналізацію виробництва та інші витрати пов'язані із бюджетом підприємства [3, с. 110].

Ефективне застосування принципів оптимізації витрат нададуть інформаційну базу для обґрунтованого ухвалення рішень щодо визначення потенціалу економії ресурсів, забезпечення стабільного зниження витрат у майбутньому та відповідно, фінансової стабільності підприємств готельного господарства. Інтерес до принципів ефективного управління витратами та їх практичне впровадження є визначальними чинниками для готельних закладів, які прагнуть забезпечити довгострокову рентабельність і здобути визнання на ринку [13, с. 510–511].

Розглядаючи прикладний контекст виконання завдання оптимізації витрат, можна з науковою достовірністю наголосити на тому, що інструментами для застосування принципів є методи, які реалізують ці принципи у конкретних ситуаціях. Наведемо класичні підходи до управління витратами «стандарт-костинг», «таргет-костинг», «кайзен-костинг», антикризові та консультаційно-цифрові методи, сутність яких наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Характеристика методів оптимізації витрат підприємств готельного бізнесу

Метод	Опис
Стандарт-костинг	Стандарт-костинг передбачає встановлення нормативів витрат, що дає можливість контролювати відхилення від запланованих витрат і забезпечує систематичний підхід до управління
Таргет-костинг	Таргет-костинг орієнтується на встановлення цільової ціни продажу та визначення допустимої собівартості, що забезпечує економічну доцільність виробництва
Kaizen-Costing	Метод Kaizen Costing фокусується на безперервному зменшенні витрат через вдосконалення процесів, що дає змогу чітко розмежувати постійні та змінні витрати
Антикризові методи	Антикризові методи передбачають оптимізацію структури управління для підвищення ефективності та зниження витрат в умовах кризи
Консультаційно-цифрові методи	Ці методи сприяють обміну інформацією та знаннями серед співробітників, що підвищує ефективність ухвалення рішень і управлінських процесів

Джерело: розроблено автором на основі [2; 4; 9; 15; 16].

Наведені методи управління витратами мають прикладне значення, що зумовлює доцільність подальшого дослідження пріоритетних підходів до їх оптимізації. Встановлено, що 92 % підприємств готельного бізнесу практикують поєднання кількох методів управління витратами, що свідчить про прагнення до адаптивного та гнучкого підходу в умовах нестабільного середовища (рис. 3).

Аналіз результатів опитування дозволив виокремити основні методи, що застосовуються на практиці [2; 3; 5; 6]:

- метод таргет-костингу (цільового калькулювання собівартості) впроваджується у 67 % готелів. Його ключова функція полягає у встановленні максимально допустимого рівня витрат на створення продукту або послуги з орієнтацією на ціну, яка відповідає очікуванням ринку. Такий підхід дозволяє підприємству планувати виробництво нових продуктів, здійснювати превентивний контроль витрат і формувати цільову собівартість, що забезпечує відповідність кінцевої вартості попиту споживача. Застосування цього методу передбачає попереднє

визначення ринкової ціни за результатами маркетингових досліджень, на підставі якої розраховується допустимий обсяг витрат;

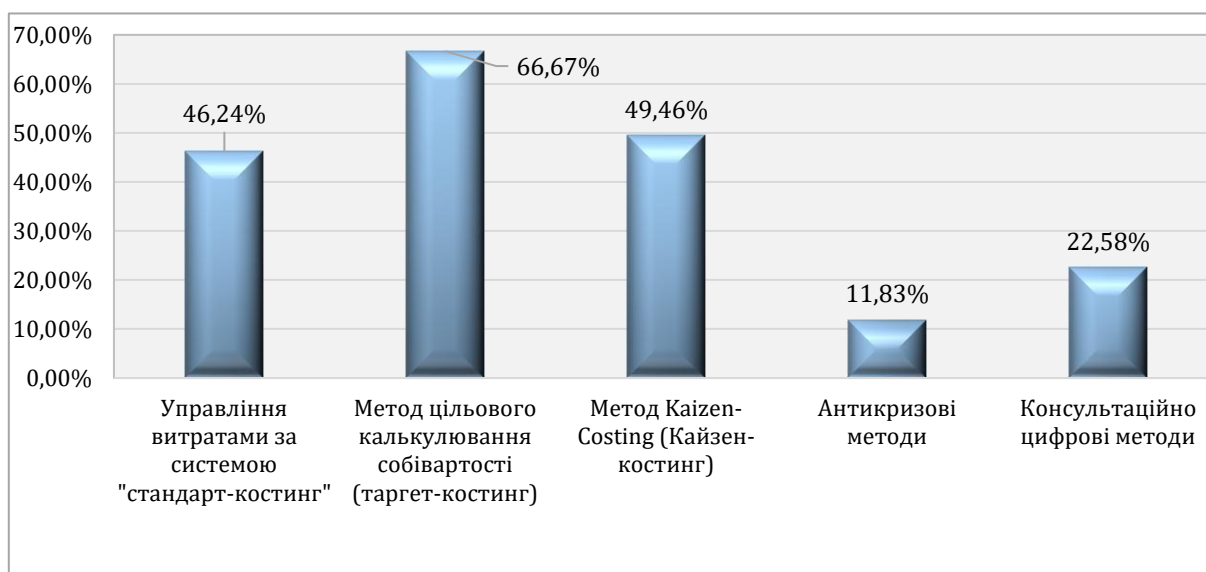


Рис. 3. Методи оптимізації витрат, які використовують готелі України

Джерело: розроблено автором за результатами опитування.

- метод кайзен-костингу, який використовують 49 % опитаних менеджерів, спрямований на поступове та систематичне зниження собівартості продукції або послуг протягом усього виробничого процесу. Цей метод базується на принципах постійного вдосконалення операційної діяльності та широкої залученості персоналу до оптимізації ресурсів. Його використання дозволяє підприємству своєчасно виявляти неефективні процеси, усувати надлишкові витрати та підтримувати рентабельність, не знижуючи при цьому якості послуг;

- метод стандарт-костингу, що застосовується 46 % підприємств, орієнтований на встановлення нормативних витрат та систематичне зіставлення їх із фактичними показниками. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення, аналізувати причини їх виникнення та впроваджувати заходи щодо зниження витрат. Разом з тим, слід зазначити, що ефективність методу стандарт-костингу обмежується припущенням про стабільність виробничого середовища, що може бути недоліком в умовах високої турбулентності та частих зовнішніх змін;

- консультаційно-цифрові методи управління витратами, на які вказали лише 22 % респондентів, передбачають інтеграцію цифрових технологій та спеціалізованих програмних продуктів (ERP-систем, бізнес-аналітики тощо) у процес прийняття управлінських рішень. Такі підходи дозволяють автоматизувати облік витрат, підвищити точність планування та реалізувати принципи прозорості й оперативного контролю над фінансовими потоками. Проте їх порівняно низьке використання може свідчити про недостатній рівень цифрової трансформації підприємств готельного бізнесу;

- антикризові методи, які впроваджуються лише 11 % готелів, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості в умовах економічної нестабільності. Їх реалізація передбачає ідентифікацію та нейтралізацію чинників ризику, формування резервів, запровадження жорсткішого контролю за витратами та перегляд фінансових стратегій. Незважаючи на їхній високий потенціал, обмежене використання таких методів свідчить про необхідність активнішої популяризації антикризового управління в готельному бізнесі, особливо в контексті постійних викликів сучасної економіки [10; 11].

Підсумовуючи результати дослідження, слід констатувати, що для ефективного досягнення цілі оптимізації витрат у підприємствах готельного бізнесу необхідно переорієнтувати управлінські акценти з традиційних методів контролю витрат — таких як стандарт-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг, а також антикризові та консультаційно-цифрові підходи — на впровадження комплексного методичного інструментарію, здатного вчасно виявляти і попереджувати дисипацію ресурсів. Зокрема, йдеться про нерівномірний розподіл постійних і змінних витрат, необґрунтовані інвестиції у малорентабельні напрями

розвитку, витрати на оплату простоїв персоналу, а також непропорційне фінансування маркетингових активностей, дистрибуції, процесів цифровізації та екологізації. Такий підхід дозволяє забезпечити більш раціональне і ефективне використання всіх видів ресурсів, особливо фінансових, що є ключовим чинником підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності готельних підприємств в умовах війни [2].

Досліджуючи причини неефективного використання ресурсного потенціалу, було розроблено та побудовано профіль розсіювання витрат підприємств готельного бізнесу (рис. 4).

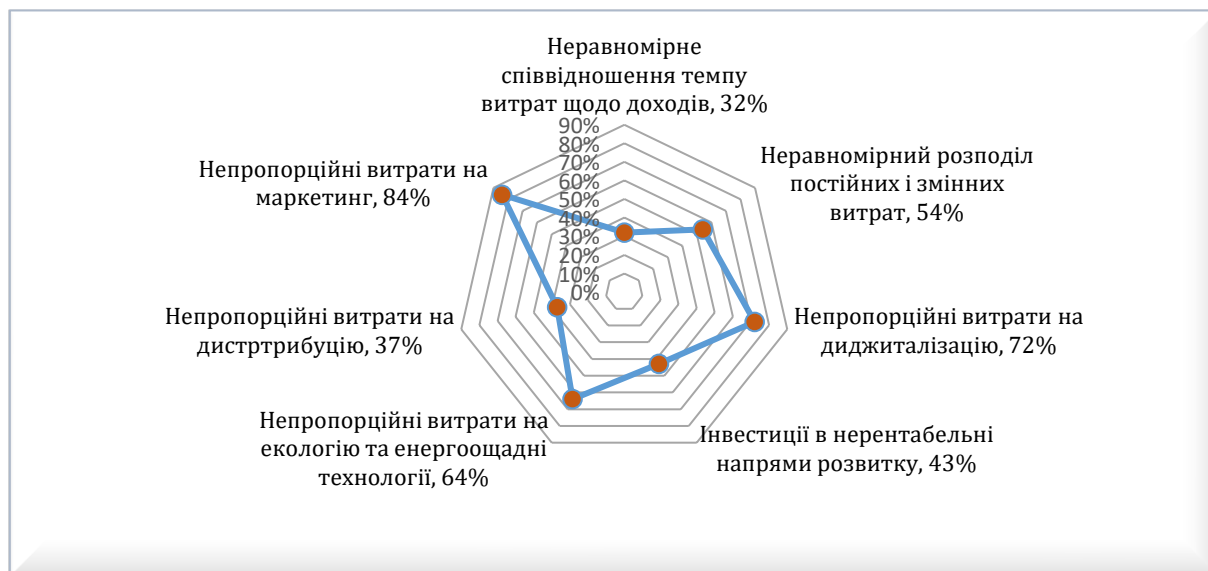


Рис. 4. Узагальнюючий профіль розсіювання витрат підприємств готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором.

Підприємства оцінювали причини розсіювання витрат на різних стадіях виробництва і реалізації готельного продукту та послуг.

Виявивши причини розсіювання витрат підприємств готельного бізнесу на основі досліджених методів, доходимо висновку, що мінімізація розсіювання витрат забезпечується завдяки внутрішнім можливостям системи, що зумовлює позитивні зміни у забезпеченості збалансованості бізнес-процесів на основі обґрунтування структури витрат за результатами прогнозування змін.

6. Висновки

Отже, витрати підприємств готельного бізнесу є ключовим показником, який суттєво впливає на фінансову стабільність та точність прогнозування доходів, а отже, визначає ефективність системи управління доходами. Моніторинг структури витрат виступає важливим етапом у процесі визначення напрямів їх оптимізації, оскільки отримані дані дозволяють не лише контролювати фінансовий стан підприємства, а й ідентифікувати резерви для раціоналізації використання витрат і ресурсів з метою підвищення загальної ефективності діяльності. Формулювання фундаментальних принципів управління витратами створює основу для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витратної частини бізнесу. Запропонований профіль розсіювання (дисипації) витрат на основі застосування методів управління дозволяє прогнозувати можливі зміни фінансових показників та своєчасно мінімізувати негативні наслідки в умовах нестабільного попиту. Крім того, такий підхід відкриває можливості для гнучкого перерозподілу ресурсів, що є надзвичайно важливим для задоволення споживчих потреб у періоди циклічних, сезонних, трендових і стохастичних коливань ринку.

Гнучкий перерозподіл ресурсів із урахуванням цих факторів сприяє більш точному задоволенню потреб споживачів і підвищенню конкурентоспроможності. Таким чином, інтеграція методичного інструментарію управління витратами у загальну систему фінансового

менеджменту підприємства є запорукою підвищення його економічної стійкості та довгострокового розвитку в умовах жорсткої конкуренції.

References

1. Fiori, A. M., & Foroni, I. (2020). Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, (84), 102332. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102332>
2. Hotel Solution. (n.d.). Creative methods of cost optimization in the hotel business. <https://hotel-solution.com.ua/news/creative-methods-for-optimizing-costs-in-the-hotel-business>
3. Hua, N., Morison, C., & DeFranco, A. (2015). The other side of technology adoption: Examining the relationships between e-commerce expenses and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, (45), 109–120. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.003>
4. Ilnytska-Hykavchuk, H. (2023). Hotel business development strategy in the conditions of war. *Economics and Region*, 1(88), 61–64. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2873](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2873)
5. Pereira, L. N., & Cerqueira, V. (2022). Forecasting hotel demand for revenue management using machine learning regression methods. *Current Issues in Tourism*, 25(17), 2733–2750. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1908236>
6. Petricek, M., Chalupa, S., & Melas, D. (2021). Model of price optimization as a part of hotel revenue management – Stochastic approach. *Mathematics*, 9(13), 1552. <https://doi.org/10.3390/math9131552>
7. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Enterprise activity*. <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
8. Visit Ukraine. (2023). How does Ukrainian business survive the war?. *Visit Ukraine Today*. <https://visitukraine.today/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war#key-issues-and-challenges-for-ukrainian-business> (in Ukrainian)
9. Zavidna, L. (2020) Koncepcija upravlinnja strategichnym rozvytkom pidpryjemstva ghoteljnogho ghospodarstva [Concept of Managing the Strategic development of Hotel Industry Enterprise]. *Economic Scope*, (153), 51–55. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9> (in Ukrainian)
10. Zavidna, L. D., & Mazanova, A. M. (2022, October 5–7). Price elasticity as a tool for economic forecasting of consumer demand for hotel services. In *Progressive research in the modern world. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference* (pp. 503–509). Boston: BoScience Publisher. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/PROGRESSIVE-RESEARCH-IN-THE-MODERN-WORLD-5-7.10.22.pdf>
11. Zavidna, L. D. (2020) Finansovyj potencial pidpryjemstv ghoteljnogho ghospodarstva [Financial potential of hotel enterprises]. *Scientific and practical journal Black Sea Economic Studies*, (53), 75–80. <https://doi.org/10.32843/bses.53-11> (in Ukrainian)
12. Zavidna, L. D. (2020). Upravlinnia vytratamy pidpryjemstv restorannoho hospodarstva [Cost management of restaurant business enterprises]. *Scientific View: Economics and Management*, 1(67), 60–66. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-9> (in Ukrainian)
13. Zavidna, L. D. (2020, March 4–6). Optimization of operational costs of restaurant business enterprises. In *The 7th International scientific and practical conference "Scientific achievements of modern society"* (pp. 509–513). Liverpool: Cognum Publishing House. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/03/SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-OF-MODERN-SOCIETY-4-6.03.2020.pdf>
14. Zavidna, L., Trut, O., Slobodianiuk, O., Voronenko, I., & Vartsaba, V. (2022). Application of anti-crisis measures for the sustainable development of the regional economy in the context of doing local business in a post-COVID environment. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(5), 1685–1693. <https://doi.org/10.18280/ijssdp.170535>
15. Zavidna, L. D. (2024). Stratehiia povoiennoho vidnovlennia industrii hostynnosti ta turyzmu Ukrainy [Strategy for post-war recovery of the hospitality and tourism industry in Ukraine]. *Current Issues of Economic Sciences*, (5), 1–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851> (in Ukrainian)
16. Zavidna, L., Kolesnikova, K., Barna, M., Shelemetieva, T., & Lanytsia, I. (2025). Integrated strategic models for the post-war recovery of Ukraine's hospitality and tourism industry. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18(10), 29–40. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5278223