

УДК 338.48:174:355.01:338.124.4

Подольян М. І.*podoljan.mischa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0654-9382**викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,**Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ*

ЕТИКА ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Анотація. Мета статті полягає в розробленні прикладних засад етичної моделі роботи підприємств гостинності під час війни. Дослідження зосереджене на зміні управлінської логіки. Сьогодні заклади розміщення, харчування та сервісу поєднують комерційні завдання із соціальною підтримкою населення, забезпеченням безпеки гостей і стабілізацією локальних ринків праці. Методологія роботи ґрунтується на системному підході, структурно-функціональному аналізі та порівнянні практик кризового менеджменту. Також використано узагальнення корпоративних стандартів поведінки й прикладне моделювання сервісних рішень. Інформаційну базу склали наукові публікації, галузеві матеріали, корпоративні кодекси етики та сучасні дослідження сфери гостинності. У роботі встановлено, що в кризовий період етика перестає бути репутаційним додатком до бізнесу. Вона переходить у площину операційної ефективності. Підприємства, які забезпечують коректну комунікацію, захист приватності клієнта та прозорі правила бронювання, демонструють вищу стійкість попиту. Адаптивність управлінських рішень у сфері гостинності потребує гнучкого реагування на надзвичайні ситуації. Пріоритетним напрямом організації сервісу виступає повага до вразливих категорій гостей. Емпіричні дослідження підтверджують прямий зв'язок між кадровою стабільністю та справедливою оплатою праці. Передбачуваність робочих графіків позитивно впливає на утримання персоналу. Безпечні умови праці та культура взаємоповаги формують стійке професійне середовище. Стандартизовані процедури інформування гостей у кризових умовах залишаються обов'язковим елементом безпеки. Практичне значення результатів полягає в можливості використовувати запропоновані рішення в готелях, ресторанах, хостелах та інших сервісних підприємствах. Це допоможе їм відновити конкурентні позиції, скоротити конфліктні витрати та зміцнити клієнтську лояльність. Наукова новизна полягає в поєднанні етичного підходу з антикризовим менеджментом. Крім того, запропоновано оцінювання конкурентоспроможності підприємств гостинності в умовах воєнних ризиків і структурних трансформацій.

Ключові слова: гостинність, бізнес-етика, конкурентоспроможність, кризове управління, соціальна відповідальність, сервіс.

Podolian Mykhailo*podoljan.mischa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0654-9382**Lecturer at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Management,**Higher Educational Institution "King Danylo University", Ivano-Frankivsk*

ETHICS OF HOSPITALITY UNDER CONDITIONS OF WAR AND CRISIS TRANSFORMATIONS

Abstract. The purpose of the article is to develop applied foundations of an ethical operating model for hospitality enterprises during wartime. The study focuses on changes in managerial logic. Today, accommodation, food service, and customer service establishments combine commercial objectives with social support for the population, ensuring guest safety and stabilising local labour



markets. The methodology is based on a systemic approach, structural-functional analysis, and comparison of crisis management practices. Generalisation of corporate behavioural standards and applied modelling of service solutions were also used. The information base consisted of scientific publications, industry materials, corporate codes of ethics, and recent studies in the hospitality sector. The study found that during a crisis period ethics ceases to be a reputational addition to business. It moves into the sphere of operational efficiency. Enterprises that ensure proper communication, protection of customer privacy, and transparent booking rules demonstrate higher demand resilience. Flexible responses to emergency events and respect for vulnerable categories of guests are also of considerable importance. It has been proven that workforce stability largely depends on fair remuneration, predictable schedules, safe working conditions, and an internal culture of respect. Open digital communication reduces reputational losses, while local cooperation with communities strengthens trust in the brand. The expediency of introducing corporate codes of conduct, ethical service protocols, staff support programmes, and standards for crisis communication with guests has been substantiated. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed solutions in hotels, restaurants, hostels, and other service enterprises. This will help them restore competitive positions, reduce conflict-related costs, and strengthen customer loyalty. The scientific novelty lies in combining the ethical approach with anti-crisis management. In addition, an assessment of the competitiveness of hospitality enterprises under wartime risks and structural transformations has been proposed.

Keywords: hospitality, business ethics, competitiveness, crisis management, social responsibility, service.

JEL Classification: D63, L83, Z32

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-15-21>

Постановка проблеми. Сфера гостинності зараз зазнає глибоких змін, і спричинені вони війною, масовими міграціями, руйнуванням інфраструктури та новими звичками споживачів. Заклади розміщення, харчування чи сервісу дедалі частіше виконують не лише комерційну, а й соціальну функцію. Вони приймають евакуйованих людей, волонтерів, представників міжнародних місій, працівників критичних служб. Тому питання етики поступово переходить із площини корпоративних декларацій у сферу щоденної управлінської практики. Те, як підприємство ставиться до гостя, до свого працівника і до громади, сьогодні безпосередньо впливає на його ринкову стійкість. Етичні стандарти стали чинником репутації, кадрової стабільності та того, чи захоче гість повернутися знову.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бондаренко Л. А. та Смесова В. Л. [1] досліджують інтеграцію соціальної відповідальності у стратегію підприємств гостинності. Автори доводять, що відповідальна діяльність зміцнює ринкову стійкість бізнесу. Проте механізми функціонування таких підходів у кризових умовах залишаються маловивченими. Особливо недостатньо досліджено їхню ефективність під час

воєнного стану. Закотюра Д. О., Куш Л. І. та Положишнікова Л. О. [2] аналізують методи підвищення етики обслуговування. Їхня праця розкриває практичні засади формування сервісного середовища. Ці джерела формують наукову основу для подальшого аналізу. Кувик Г. і Черчик Л. [3] у своєму дослідженні розкривають стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. Вони доводять значення адаптивного менеджменту та структурної модернізації. Проте етичний вимір антикризового розвитку висвітлено лише фрагментарно.

На думку Морозова С. Е. та співавторів [5], етика ділового спілкування в готельному бізнесі є ключовою засадою успіху бізнесу. Авторам вдалося переконливо довести, що якість комунікації безпосередньо впливає на рівень сервісу. Водночас поза увагою цієї роботи залишилися цифрові канали взаємодії з клієнтами, які сьогодні набувають дедалі більшого значення. В свою чергу, Паук О. [7] звертається до бізнес-етики в процесах планування на підприємствах гостинності та в харчовому секторі. Дослідниця виявляє конфліктологічні ризики, що виникають унаслідок управлінських рішень. Однак у цій роботі бракує прикладних моделей, які можна було б застосувати саме в кризових ситуаціях.

Черненко О. А. [8] розглядає корпоративну етику як інструмент розвитку бізнесу. Авторка аналізує міжнародний досвід і українську практику. Однак питання інтеграції етики у повсякденні сервісні операції розкрито лише частково. Анточі Н. [9] висвітлює значення міжнародного кодексу етики для готельно-ресторанного бізнесу. Дослідник показує регуляторну цінність корпоративних правил. Водночас механізми їх впровадження на рівні окремого підприємства не деталізовано. Сантос В., Сімао П., Рейс І. та інші [18] досліджують взаємозв'язок етики, сталості та бренду роботодавця. Автори доходять висновку про вплив репутації на кадрову стабільність. Узагальнення цих наукових праць дає підстави говорити про доцільність окремого дослідження в розрізі етичних проблем індустрії гостинності.

Постановка завдання. Мета статті – формулювання прикладних підходів до впровадження етичних механізмів управління у сфері гостинності в умовах війни та кризових процесів.

Однак нинішня проблема полягає в тому, що чимало підприємств гостинності досі працюють за довоєнними моделями сервісу. Вони не враховують ані кризової вразливості клієнта, ані психологічного навантаження на персонал, ані суспільного запиту на прозорість. Соціальна відповідальність інколи залишається лише в зовнішніх комунікаціях. У підсумку виникають конфлікти, кадрові втрати, репутаційні ризики, а конкурентні позиції підприємства слабшають.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера гостинності в період війни функціонує під подвійним навантаженням. Підприємства мають надавати сервіс, але водночас працюють як елемент локальної соціальної інфраструктури. Готелі, хостели, ресторани, заклади короткострокового розміщення часто приймають не лише комерційних клієнтів, а й внутрішньо переміщених осіб, медиків, представників міжнародних місій, військових у службових відрядженнях. І саме тут етика перестає бути декларацією. Вона переходить у щоденне управлінське рішення [9].

Стандартні протоколи сервісу, зазвичай розробляють для стабільного ринку, тому вони не враховують кризової поведінки споживача. Людина, що втратила житло, сприймає процедуру реєстрації зовсім інакше, ніж звичайний турист. Гість, який пережив нічну

тривогу, реагує на затримку сніданку не так, як у мирний час. Іноземний волонтер очікує не формальної посмішки, а чіткої та зрозумілої інформації про безпеку. Для внутрішньо переміщених осіб краще спростити заселення і запровадити гнучкі умови оплати. Стосовно військових і рятувальників слід передбачити швидкі канали розміщення, ранній сніданок і режим тиші, щоб вони могли відпочити після чергувань. Іноземним гостям необхідні двомовні інструкції, позначені маршрути до укриття та пояснення місцевих правил поведінки. Для волонтерських груп, краще за все, створити можливість колективного бронювання і безштрафної зміни дат [5].

Водночас варто визнати, що персонал працює в умовах постійного стресу. Працівники самі переживають ризики, відчувають втому, стикаються з сімейними труднощами. Тут звичні вимоги до сервісної емоційності вже не діють. Працівник не може безкінечно демонструвати енергійність. Потрібна інша модель, де етична поведінка базується на стриманості, повазі, чесній комунікації та вмінні не загострювати конфлікт (табл. 1).

У кризовий період захист гідності гостя виступає базовою вимогою до сервісу. Йдеться не тільки про ввічливість. Не можна обговорювати походження клієнта, його фінансове становище, мотиви переїзду, політичні погляди чи сімейні втрати. Часто одна необережна репліка адміністратора завдає помітної репутаційної шкоди. Натомість стримана коректність зміцнює довіру ефективніше, ніж дорогий інтер'єр. Конфіденційність набуває нового сенсу. Під час війни дані про проживання стають надзвичайно чутливими. Розголошення номера кімнати, списків гостей, часу заселення або маршруту переміщення є грубою управлінською помилкою. Працівники повинні отримувати короткі та чіткі інструкції щодо поводження з персональними даними [14, с. 110].

Безпекова складова сервісу перестала бути відокремленою від етики. Якщо готель формально має укриття, але персонал не знає порядку евакуації, то моральний обов'язок перед гостем залишається невиконаним. Також і через те, що адміністратор замовчує реальні ризики, намагаючись зберегти бронювання, наслідки можуть бути тяжкими. Антикризова комунікація повинна бути короткою, спокійною та послідовною. Гостям не потрібні емоційні пояснення і коментарі. Їм необхідний зрозумілий маршрут до укриття,

чіткий порядок дій, інформація про час відновлення сервісу, наявність електрики, води та харчування [4, с. 148–149]. Коли інформація суперечлива, конфлікт виникає навіть без об'єктивних причин.

Гості також звертають увагу на те, як керівництво поводить себе з персоналом під час тривоги. Якщо менеджер підвищує голос, перекладає провину на інших, ігнорує втому команди, це негативно позначається на якості обслуговування. І навпаки, коли керівник діє спокійно, чітко розподіляє ролі та підтримує людей, атмосфера дуже швидко стабілізується (табл. 2).

Практика показує, що гості пробачають технічні незручності частіше, ніж неповагу. Можна пережити відсутність ліфта чи затримку поселення. Але байдужість персоналу запам'ятовується надовго. Саме тому етична культура в кризовий період стає нематеріальним активом. Власне, багато закладів уже перейшли від декоративної гостинності до відповідальної. Менше пафосу, більше змісту. Менше сценарних фраз, більше корисної дії. На рівні управління доцільно запроваджувати короткі щотижневі інструктажі, мікротренінги для персоналу, сценарії поведінки при конфліктах, систему внутрішнього психологічного розвантаження. Річ потрібна, бо виснажений працівник не здатний підтри-

мувати сервіс довго. У підсумку знижується не лише моральний стан колективу, а й дохід підприємства [16, с. 168].

Післякризове відновлення підприємств гостинності дедалі частіше залежить не від швидкості ремонту номерного фонду чи обсягу рекламного бюджету. Ринок змінився глибше. Клієнт уважніше дивиться на поведінку компанії, працівник оцінює ставлення роботодавця, громада чекає відповідальної участі бізнесу у місцевому житті. І якщо цього немає, навіть сучасний об'єкт працює слабше, ніж міг би.

Конкурентоспроможність тепер формується не лише ціною та локацією. Вона спирається на довіру. Саме довіра зменшує витрати на залучення гостей, підвищує повторні продажі, скорочує плинність кадрів і стабілізує бренд. Але проблема в тому, що довіра не купується разовою кампанією. Її створюють системні етичні рішення. Першим інструментом є внутрішній кодекс корпоративної етики. Не декоративний документ для сайту, а робочий регламент щоденних дій [10, с. 28]. У багатьох підприємствах є правила пожежної безпеки, фінансові інструкції, стандарти прибирання. Проте відсутні норми щодо конфлікту інтересів, подарунків від постачальників, недискримінаційної поведінки, захисту персональних даних гостей, ставлення до

Таблиця 1

Модель адаптації сервісних стандартів закладу гостинності в умовах воєнного стану

№ з/п	Категорія гостей	Типова потреба	Етичне рішення сервісу	Операційний інструмент	Очікуваний результат
1	ВПО	Швидке заселення	Мінімізація бюрократії	Скорочена анкета гостя	Зниження напруги при заїзді
2	ВПО з дітьми	Побутова стабільність	Пріоритет сімейного розміщення	Номери біля санвузлів та кухні	Підвищення комфорту
3	Військові	Короткий відпочинок	Повага до приватності	Експрес check-in	Економія часу
4	Волонтери	Гнучкий графік	Лояльні правила змін бронювання	Безштрафне перенесення дат	Зростання повторних звернень
5	Іноземні гості	Безпекова орієнтація	Повна прозорість інформації	Інструкції двома мовами	Зменшення тривожності
6	Медичні працівники	Нічний режим роботи	Безконфліктний сервіс поза графіком	Пізнє заселення	Лояльність клієнтів
7	Особи літнього віку	Доступність послуг	Підтримка та супровід	Допомога з багажем, навігація	Краща оцінка сервісу
8	Усі гості	Невизначеність ситуації	Чесне інформування	Оновлення повідомлень щодня	Довіра до закладу

Джерело: сформовано автором на основі [3, 12]

скарг працівників. Етичний кодекс повинен бути коротким, зрозумілим і пов'язаним з операційними процесами. Працівник ресепшн має бачити порядок дій при спробі неформальної винагороди. Закупівельник має

розуміти межі взаємодії з контрагентами [11]. Менеджер зміни повинен знати алгоритм реагування на скаргу щодо приниження співробітника. Коли правила чіткі, напруга в колективі нижча (табл. 3).

Таблиця 2

Заходи етичного реагування закладу гостинності на кризові події та форс-мажорні ситуації

№ з/п	Кризова подія	Ризик для гостей	Ризик для бізнесу	Етичний алгоритм дій	Відповідальний підрозділ	Очікуваний ефект
1	Повітряна тривога	Паніка, травмування	Скарги, втрати репутації	Супровід до укриття, спокійне інформування	Адміністрація	Контроль ситуації
2	Відключення світла	Дискомфорт	Скасування бронювань	Попередження, резервне живлення	Технічна служба	Утримання клієнтів
3	Відсутність води	Побутові труднощі	Негативні відгуки	Альтернативне забезпечення водою	Операційна служба	Зниження претензій
4	Перевантаження номерного фонду	Конфлікти при заселенні	Компенсаційні витрати	Прозорий пріоритетний порядок	Front office	Менше спорів
5	Агресивна поведінка гостя	Небезпека для інших	Юридичні ризики	Деескалація, виклик охорони	Черговий менеджер	Локалізація конфлікту
6	Медичний випадок	Загроза життю	Репутаційний ризик	Перша допомога, виклик медиків	Увесь персонал зміни	Підвищення довіри
7	Інформаційний фейк у мережі	Паніка гостей	Втрата бронювань	Офіційне спростування фактами	Маркетинг	Захист бренду
8	Масове скасування бронювань	Фінансові втрати	Касовий розрив	Лояльна політика перенесень	Комерційний відділ	Збереження клієнтської бази

Джерело: сформовано автором на основі [7, 17]

Таблиця 3

Засади впровадження кодексу корпоративної етики та прозорого управління

№ з/п	Напрямок регулювання	Типова проблема	Запропонований інструмент	Відповідальний підрозділ	КРІ ефективності
1	Конфлікт інтересів	Лобіювання постачальників	Декларація інтересів керівників	Дирекція	Зниження спірних закупівель
2	Подарунки та бонуси	Неофіційний вплив	Ліміт вартості подарунків	HR + фінанси	Менше внутрішніх скарг
3	Захист даних гостей	Витік інформації	Регламент доступу до CRM	IT-відділ	Відсутність інцидентів
4	Дискримінація	Конфлікти в колективі	Канал анонімних звернень	HR-служба	Скорочення плинності кадрів
5	Закупівлі	Непрозорі тендери	Порівняльні листи пропозицій	Фінансовий відділ	Економія витрат
6	Комунікація з гостями	Грубе обслуговування	Етичний сервісний протокол	Операційний менеджер	Зростання оцінок сервісу
7	Антикорупційний контроль	Зловживання ресурсами	Внутрішній аудит раз на квартал	Власник / ревізор	Менше втрат
8	Соціальна відповідальність	Формальний підхід	Публічний нефінансовий звіт	PR-відділ	Зростання довіри бренду

Джерело: розроблено автором

Другий блок відновлення пов'язаний з ринком праці. У сфері гостинності кадри традиційно залишалися вразливим ресурсом. Після початку кризи дефіцит персоналу став ще відчутнішим. Частина працівників виїхала за кордон. Інші змінили професію або галузь зайнятості. Дехто не готовий повертатися до виснажливих графіків роботи. Тому етичний бренд роботодавця перетворився на економічну необхідність. Йдеться не про привабливі оголошення про вакансії з фото усміхнених команд. Працівники швидко перевіряють реальний стан справ через відгуки колишніх колег, знайомих та соціальні мережі. Якщо компанія обіцяє професійний розвиток, але не навчає персонал, її репутація падає. Коли керівництво декларує повагу до людей, а насправді принижує підлеглих, ця інформація поширюється миттєво [15, с. 38].

Етичний бренд роботодавця будується через стабільну оплату, прогнозований графік, безпечні умови праці, чесний відбір, можливість внутрішнього росту та повагу до особистого часу працівника. До речі, навіть дрібниці тут важать багато. Вчасно затверджений графік змін інколи цінніший за разову премію (табл. 4).

Окремий напрям відновлення стосується клієнтської довіри. Після кризи споживач

стає обережнішим під час вибору послуг. Він уважно переглядає фотографії, читає коментарі та оцінює реакцію бізнесу на негативні відгуки. Чимало компаній втрачають бронювання через дрібні викривлення реальності. Наприклад, номер на знімках виглядає більшим, ніж насправді. [6, с. 77].

Відкритість сервісу передбачає точний опис продукту. Якщо в готелі триває ремонт, про це слід повідомляти заздалегідь. Якщо басейн тимчасово не працює, клієнт має знати про це до моменту оплати. У разі, коли поруч діють комендантські обмеження, гість повинен бути поінформований завчасно. Така прозорість іноді знижує миттєві продажі, однак вона зміцнює репутацію на довгу перспективу. Не варто сперечатися з гостем публічно, навіть якщо скарга видається перебільшеною. Краще спокійно викласти факти, вибачитися за незручності та запропонувати механізм компенсації. Тон відповіді часто важить більше, ніж безпосередній зміст претензії.

Третім блоком післякризового зростання є інтеграція принципів сталого розвитку. Частина керівників досі сприймає це як дорогу моду. Насправді багато рішень економічно раціональні. Контроль енерговитрат, сортування відходів, локальні закупівлі, повторне використання текстилю за стандартами без-

Таблиця 4

Інструменти формування етичного бренду роботодавця у сфері гостинності

№ з/п	Напрямок кадрової політики	Поточний ризик	Практичне рішення	Очікуваний результат	Показник контролю
1	Найм персоналу	Випадковий добір	Стандартизоване інтерв'ю	Краща відповідність вакансії	Успішне проходження випробування
2	Оплата праці	Невдоволення ставками	Прозора формула бонусів	Менше конфліктів	Рівень утримання персоналу
3	Графіки змін	Вигорання	Планування на місяць наперед	Стабільність команди	Скорочення прогулів
4	Навчання	Низький сервіс	Модульні тренінги щомісяця	Зростання компетентності	Оцінка гостей
5	Кар'єрний розвиток	Відтік кадрів	Внутрішній кадровий резерв	Лояльність працівників	Частка внутрішніх призначень
6	Добробут персоналу	Психологічне виснаження	Консультації та підтримка	Нижчий рівень стресу	Опитування персоналу
7	Комунікація керівництва	Недовіра	Щомісячні відкриті зустрічі	Менше чуток	Індекс довіри
8	Визнання результатів	Демотивація	Нематеріальні відзнаки	Підвищення залученості	Індекс задоволеності

Джерело: розроблено автором

Таблиця 5

**Програма інтеграції сталого розвитку та соціальної солідарності
у бізнес-модель підприємства гостинності**

№ з/п	Напрямок дії	Практичний захід	Очікуваний економічний ефект	Соціальний ефект	Горизонт реалізації
1	Енерго-ефективність	LED-освітлення, датчики руху	Скорочення комунальних витрат	Менше навантаження на мережі	6 місяців
2	Вода	Аератори та контроль витоків	Економія ресурсів	Раціональне споживання	3 місяці
3	Відходи	Сортування сміття	Нижчі витрати на вивезення	Екологічна культура	4 місяці
4	Закупівлі	Місцеві постачальники	Менша логістична собівартість	Підтримка громади	Постійно
5	Харчування	Локальні сезонні меню	Вища маржинальність	Популяризація регіону	Сезонно
6	Соціальні програми	Пільгові пакети для ветеранів	Нові сегменти попиту	Репутаційний капітал	Постійно
7	Освіта	Стажування студентів	Формування кадрового резерву	Підтримка молоді	Щороку
8	Публічна звітність	ESG-звіт підприємства	Інтерес інвесторів	Зростання довіри	Щороку

Джерело: розроблено автором

пеки, ощадливе водоспоживання знижують витрати вже в короткому періоді. Локальна підтримка громад створює ще один ефект. Підприємство, яке закуповує продукцію у місцевих фермерів, співпрацює з ремісниками, підтримує муніципальні ініціативи, швидше отримує соціальний капітал [13]. Його рекомендують мешканці, захищають у кризові моменти, радять гостям (табл. 5).

Спосіб того, як підприємство поєднує етику з операційною ефективністю, сьогодні визначає його місце на ринку. Старий підхід, де прибуток і відповідальність протиставлялися, поступово втрачає сенс. Прибутковість без довіри нестійка. Довіра без менеджменту теж слабка. Працює саме поєднання. На нашу думку, післякризове відновлення сфери гостинності буде нерівномірним. Швидше зростатимуть ті компанії, які зробили етичні принципи частиною бізнес-процесів. Інші витратимуть більше коштів на гасіння конфліктів, пошук персоналу та виправлення репутаційних втрат.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Етика в гостинності під час війни перестає бути другорядною управлінською категорією. Вона набуває прямого економічного сенсу. Ті підприємства, які зуміли пристосувати свій сервіс до потреб переміщених осіб, військових, волонтерів чи іноземних гостей,

отримують більше довіри. Їхній попит стає стабільнішим, а операційна діяльність менш конфліктною. Захист персональних даних, коректне ставлення персоналу, чесна комунікація в кризових умовах і готовність до надзвичайних подій вибудовують нову модель сервісної стійкості.

Відновлення конкурентоспроможності закладів гостинності після кризових періодів вимагає системного впровадження етичних практик в управління. Корпоративні кодекси поведінки та відкриті кадрові процедури становлять базовий інструментарій. Підвищення ефективності комунікації досягається через прозорість цифрових каналів та регулярний аудит репутації. Інтеграція місцевих постачальників у ланцюги створення вартості доповнюється соціальними програмами для територіальних громад. Реалізація цих напрямів об'єктивно знижує витрати на рекрутинг. Підприємства отримують можливість уникнути серйозних репутаційних збитків. Паралельно фіксується зростання показників лояльності клієнтської бази. Така управлінська стратегія трансформує короткострокові досягнення у стійку бізнес-модель.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко Л. А., Смесова В. Л. Впровадження принципів соціальної відповідальності в

стратегію підприємств сфери гостинності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 4. С. 49-52. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-7>

2. Закотюра Д. О., Куц Л. І., Положишникова Л. О. Комплексний підхід до підвищення етики обслуговування в індустрії гостинності. *Розвиток готельного і ресторанного бізнесу: виклики часу : тези доповідей наукової конференції здобувачів вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа* (м. Полтава, 17 квітня 2025 року). Полтава : ПУЕТ. 2025. С. 25-27.

3. Кувіка Г., Черчик Л. *Сфера гостинності України: теорія, методологія, стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності*. Луцьк : Вежа-Друк. 2025. 324 с. URL: <https://vnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d9feb27c-0e87-4c8c-90f0-92eea38fe31c/content>

4. Македон В. В. *Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія*. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2010. 304 с.

5. Мороз С. Е., Калашник О. В., Вовк М. О. Етика ділового спілкування в готельному бізнесі як запорука ефективності сервісної діяльності. *Modern engineering and innovative technologies*. 2025. № 42. Part 3. С. 166-173. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2025-42-03-072>

6. Незвещук-Когут Т. Етика й естетика як основа формування комфорту закладу гостинності. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез. II Міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 жовт. 2021 р.)*. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського. 2021. С. 76-78.

7. Паук О. Етика бізнесу в контексті бізнес-планування підприємств гостинності та харчового бізнесу: конфліктологічний аспект. Ресторанний і готельний консалтинг. *Інновації*. 2025. № 2 (8). С. 313-319. DOI: <http://dx.doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348727>

8. Черненко О. А. Корпоративна етика як інструмент розвитку бізнесу: світовий досвід та українські реалії. *Київський юридичний журнал*. 2025. № 7. С. 54-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj-2025-7.07>

9. Antoci N. The Importance of an International Hospitality Business Code of Ethics. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2. С. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/DEES.2-5>

10. Campo C., Campo N. A. Ethical Practices and Challenges in Hospitality and Tourism Establishments: Evidence from Oriental Mindoro, Philippines. *Journal of Entrepreneurship & Business Strategies*. 2025. Vol. 1. No 2. pp. 21-33. DOI: <https://doi.org/10.54536/jeps.v1i2.6152>

11. Crane A., Matten D., Glozer S., Spence L. J. Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. *Oxford University Press*. 2019. 5th ed.

12. Innerarity D. *Ethics of Hospitality*. Routledge. 2017. 176 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315618241>

13. Islam P. M. U. Ethics of Hospitality: A Contemporary Reconstruction of the Tirukkural Through a Levinasian Hermeneutic. *Journal of Human Values*. 2025. OnlineFirst. DOI: <https://doi.org/10.1177/09716858251410333>

14. Kakoliris G. The Hyper-Ethics of Hospitality. In: Jacques Derrida on the Aporias of Hospitality. *Springer Nature Switzerland*. 2024. pp. 97-123. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57966-0_4

15. Makedon V., Koptilyi D. Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2025. Vol. 12. No. 1. p. 33-48. <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>

16. Raju S. S. Critical Review on How Ethics Are Necessary in Portraying Hospitality in Real Sense. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 2025. Vol. 12. No 8. pp. 162-173. DOI: <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.08.018>

17. Revo Hospitality Group. Code of Business and Ethics Conduct. London/Berlin : Revo Hospitality Group. 2025. 16 p. URL: https://revo-hospitality-group.com/wp-content/uploads/2025/04/CoC-Revo-Hospitality-Group_Final-Version-EN_ab-09.04.2025.pdf

18. Santos V., Simão P., Reis I., Sampaio M. C., Martinho F., Sousa B. Ethics and Sustainability in Hospitality Employer Branding. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13. No 9. pp. 202. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13090202>

REFERENCES

1. Bondarenko, L. A., Smiesova, V. L. (2023). Vprovadzhennia pryntsyviv sotsialnoi vidpovidalnosti v stratehiuu pidpriemstv sfery hostynnosti [Implementation of the principles of social responsibility into the strategy of hospitality enterprises]. *Ukrain-skyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Vol. 8, no 4, pp. 49–52. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-7>

2. Zakotiura, D. O., Kushch, L. I., Polozhyshnykova, L. O. (2025). Kompleksnyi pidkhid do pidvyshchennia etyky obsluhovuvannia v industrii hostynnosti [A comprehensive approach to improving service ethics in the hospitality industry]. *Rozvytok hotelnoho i restorannoho biznesu: vyklyky chasu : tezy dopovidei naukovoi konferentsii здобувачів вищої освіти спеціальності 241 Hotelno-ресторанна справа (м. Полтава, 17 квітня 2025 року) [Development of hotel and restaurant business: challenges of the time: conference proceedings]*. Poltava: PUET, pp. 25–27.

3. Kuvika, H., Cherchyk, L. (2025). *Sfera hostynnosti Ukrainy: teoriia, metodolohiia, strate-*

hichni napriamy vidnovlennia konkurentospro-mozhnosti [Hospitality sector of Ukraine: theory, methodology, strategic directions for restoring competitiveness]. Lutsk: Vezha-Druk, 324 p. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d9feb27c-0e87-4cbc-90f0-92eea38fe31c/content>

4. Makedon, V. V. (2010). *Mizhnarodni stratehichni aliantsy kompanii: monohrafiia [International strategic alliances of companies: monograph]*. Dni-propetrovsk: DUEP, 304 p.

5. Moroz, S. E., Kalashnyk, O. V., Vovk, M. O. (2025). Etyka dilovoho spilkuvannia v hotelnomu biznesi yak zaporuka efektyvnosti servisnoi diialnosti [Ethics of business communication in the hotel business as a guarantee of service efficiency]. *Modern engineering and innovative technologies*, no 42, Part 3, pp. 166–173. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2025-42-03-072>

6. Nezveshchuk-Kohut, T. (2021). Etyka y estetyka yak osnova formuvannia komfortu zakladu hostynnosti [Ethics and aesthetics as the basis for forming the comfort of a hospitality establishment]. *Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti : zb. tez. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (7-8 zhovt. 2021 r.) [Modern trends in the development of the hospitality industry: conference proceedings]*. Lviv: LDUFK imeni Ivana Boberskoho, pp. 76–78.

7. Pauk, O. (2025). Etyka biznesu v konteksti biznes-planuvannia pidpriemstv hostynnosti ta kharchovoho biznesu: konfliktolohichni aspekt [Business ethics in the context of business planning of hospitality and food enterprises: conflictological aspect]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii – Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, no 2(8), pp. 313–319. DOI: <http://dx.doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348727>

8. Chernenko, O. A. (2025). Korporatyvna etyka yak instrument rozvytku biznesu: svitovyi dosvid ta ukraïnski realii [Corporate ethics as a tool for business development: world experience and Ukrainian realities]. *Kyivskiy yurydychnyi zhurnal – Kyiv Law Journal*, no 7, pp. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj-2025-7.07>

9. Antoci, N. (2022). The Importance of an International Hospitality Business Code of Ethics. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital*

Economy and Economic Security, no 2, pp. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/DEES.2-5>

10. Campo, C., Campo, N. A. (2025). Ethical Practices and Challenges in Hospitality and Tourism Establishments: Evidence from Oriental Mindoro, Philippines. *Journal of Entrepreneurship & Business Strategies*, Vol. 1, no 2, pp. 21–33. DOI: <https://doi.org/10.54536/jeb.v1i2.6152>

11. Crane, A., Matten, D., Glozer, S., Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, 5th ed.

12. Innerarity, D. (2017). *Ethics of Hospitality*. Routledge, 176 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315618241>

13. Islam, P. M. U. (2025). Ethics of Hospitality: A Contemporary Reconstruction of the Tirukural Through a Levinasian Hermeneutic. *Journal of Human Values, OnlineFirst*. DOI: <https://doi.org/10.1177/09716858251410333>

14. Kakoliris, G. (2024). The Hyper-Ethics of Hospitality. In: Jacques Derrida on the Aporias of Hospitality. *Springer Nature Switzerland*, pp. 97–123. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57966-0_4

15. Makedon, V., Koptilyi, D. (2025). Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*, Vol. 12, no 1, pp. 33–48. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>

16. Raju, S. S. (2025). Critical Review on How Ethics Are Necessary in Portraying Hospitality in Real Sense. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, Vol. 12, no 8, pp. 162–173. DOI: <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.08.018>

17. Revo Hospitality Group. (2025). *Code of Business and Ethics Conduct*. London/Berlin: Revo Hospitality Group, 16 p. Available at: https://revo-hospitality-group.com/wp-content/uploads/2025/04/CoC-Revo-Hospitality-Group_Final-Version-EN_ab-09.04.2025.pdf

18. Santos, V., Simão, P., Reis, I., Sampaio, M. C., Martinho, F., Sousa, B. (2023). Ethics and Sustainability in Hospitality Employer Branding. *Administrative Sciences*, Vol. 13, no 9, p. 202. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13090202>

Дата надходження статті: 25.03.2026

Дата прийняття статті: 15.04.2026

Дата публікації статті: 26.06.2026