

УДК 338.46:640.4:005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.16>**Нісфоян С.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9433-1622>

**Сисоліна Н.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0101-8854>

**Nisfoyan Sergiy, Sysolina Nataliia**

Central Ukrainian National Technical University

## МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

### RISK MINIMIZATION IN THE LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

*У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти мінімізації ризиків у системі логістичного менеджменту HoReCa. Систематизовано основні види ризиків, що виникають у ланцюгах постачання HoReCa. Обґрунтовано авторський підхід до класифікації логістичних ризиків з урахуванням специфіки галузі. Запропоновано комплексний механізм управління ризиками, що включає їх ідентифікацію, оцінку, моніторинг та нейтралізацію. Розроблено матрицю ризиків для HoReCa, яка дозволяє здійснювати їх ранжування за рівнем ймовірності виникнення та величиною потенційних збитків. Визначено ключові інструменти мінімізації ризиків: диверсифікація постачальників, формування страхових запасів, цифровізація логістичних процесів, застосування технологій блокчейн. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності логістичного менеджменту HoReCa.*

**Ключові слова:** логістика, менеджмент, управління ризиками, готельно-ресторанний бізнес, ланцюг постачання, підприємства гостинності, управління бізнес-процесами.

*The article examines theoretical and practical aspects of risk minimization in the logistics management system of the hotel and restaurant business processes. The main types of risks arising in the supply chains of hospitality enterprises have been systematized: supply, transport, warehouse, operational, and reputational. An author's approach to the classification of logistics risks, taking into account the specific characteristics of the industry, has been substantiated. A comprehensive risk management mechanism has been proposed, including their identification, assessment, monitoring, and neutralization. A risk matrix has been developed for hotel and restaurant enterprises, enabling their ranking by the probability of occurrence and the magnitude of potential losses. A mechanism for minimizing risks for enterprises in the hotel and restaurant sector has been disclosed, which includes: cold chain control, incoming flow management, and warehouse accounting automation. Key risk minimization tools have been identified: supplier diversification, safety stock formation, digitalization of logistics processes, and the use of blockchain technologies for food quality tracking. An example of conducting an FMEA analysis, which is adapted to modern conditions for enterprises in the hotel and restaurant sector, is given. The feasibility of using a hybrid strategy model for enterprises in the hotel and restaurant sector is determined. To this end, a comparison of strategies for enterprises in the hotel and restaurant sector was conducted: Just-in-Time (JIT) vs Just-in-Case (JIC). It has been determined that systematic minimization of logistics risks in HoReCa is possible only with the synthesis of digital control technologies, flexible anti-crisis planning, and orientation to local resources. This ensures*



© Нісфоян С.С., Сисоліна Н.П., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

*not only the physical survival of the business in times of crisis, but also creates the foundation for its long-term competitiveness. The practical value of the research lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve the efficiency of logistics management of hospitality industry enterprises under conditions of uncertainty and wartime.*

**Keywords:** *logistics, management, risk management, hotel and restaurant business, supply chain, hospitality enterprises, business process management.*

**Постановка проблеми.** Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних і водночас вразливих галузей економіки. Підприємства гостинності функціонують в умовах постійної невизначеності, що зумовлено сезонними коливаннями попиту, нестабільністю ринків сировини та продовольства, зростанням вимог споживачів до якості обслуговування. В умовах воєнного часу ці виклики набувають особливої гостроти: порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на енергоносії та продукти харчування, дефіцит кадрів суттєво ускладнюють операційну діяльність підприємств галузі.

Логістичний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності бізнес-процесів готелів та ресторанів. Від ефективності управління потоками товарів, послуг та інформації залежить не лише операційна прибутковість, а й репутація підприємства на ринку. Відтак, розробка дієвих механізмів мінімізації логістичних ризиків є нагальною науково-практичною проблемою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблематики управління ризиками в системі логістичного менеджменту. Суттєвий внесок у розвиток теорії логістичних ризиків зробили такі вчені, як М. Крістофер, Д. Вотерс, Д. Боуерсокс, а також вітчизняні науковці – Л. Нечаюк, Т. Колодізева, І. Луценко та ін. Разом із тим, специфіка ризиків у логістичних системах готельно-ресторанних підприємств залишається недостатньо дослідженою.

Теоретико-методологічні засади функціонування готельно-ресторанного бізнесу та загальні принципи менеджменту у цій сфері ґрунтовно висвітлено у працях Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш [12], а також у монографічних дослідженнях Л. Д. Завідної [5]. Фундаментальні аспекти логістичного менеджменту та управління ланцюгами поставок, що формують базис для сучасних сервісних потоків, досліджували Н. Я. Михаліцька, О. А. Верескля [11], Т. О. Колодізева [7] та І. С. Луценко [10].

Питання мінімізації ризиків у логістиці залишається в центрі уваги наукової спільноти, проте вектори досліджень різняться залежно від геополітичного контексту та галузевої специфіки. Закордонні вчені, зокрема М. Крістофер [18], Д. Бауерсокс, Д. Клосс та М. Купер [17], фокусуються на глобальних архітектурах ланцюгів поставок, розглядаючи логістику як інструмент створення доданої вартості. Д. Вотерс [20], а також Г. Цідісін і Б. Річі [21] акцентують увагу на життєстійкості (resilience) та вразливості систем, пропонуючи комплексні методи оцінки та хеджування ризиків. П. Сінгхал, Г. Агарвал та М. Міттал [19] здійснюють систематизацію ризиків, вказуючи на необхідність їх диференціації для підвищення керованості бізнес-процесів.

Натомість вітчизняні науковці аналізують виклики, зумовлені безпосереднім впливом воєнного стану на індустрію гостинності. В. А. Даниленко-Кульчицька [2] та З. Б. Живко, М. Є. Стадник [3] констатують трансформацію маркетингових та організаційних інструментів розвитку HoReCa у кризовий період. Питання трансформації логістичних ланцюгів у воєнний та післявоєнний періоди досліджують А. Завербний, З. Дзуліт та Х. Вуек [4], тоді як Н. Г. Калюжна та А. С. Шеремет [6] обґрунтовують пріоритети відновлення національної логістичної системи. В. Вакуленко, Ю. Лю та С. Лю [1], а також В. Кузак [8] наголошують на критичній необхідності адаптації систем ризик-менеджменту до умов високої невизначеності.

Окрему увагу специфіці логістичного обслуговування швидкокопсувних продуктів приділяє О. Ю. Сопочко [14], а напрямки вдосконалення діяльності підприємств у

дестабілізованому середовищі вивчають Ю. О. Огренич та В. О. Діброва [13]. Попри цінність цих праць, наявний дискурс є дещо сегментованим: значна частина робіт фокусується або на загальних методах управління ризиками (Ю. В. Литюга [9]), або на стратегічному потенціалі індустрії (З. Юринець, Б. Байда [16]) та програмах лояльності (Г. Тарасюк, А. Климчук [15]).

Проведений аналіз літератури засвідчує наявність розриву між фундаментальними закордонними підходами до резильєнтності ланцюгів поставок та вітчизняним науковим пошуком, що спрямований на оперативне виживання та фізичну трансформацію логістики в умовах війни. У цьому контексті актуальність статті полягає в обґрунтуванні цілісної системи мінімізації логістичних ризиків саме для готельно-ресторанних бізнес-процесів, що передбачає синтез класичних методів оцінки ризиків із гнучкими інструментами адаптації до критичних змін зовнішнього середовища.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка комплексного механізму мінімізації ризиків у системі логістичного менеджменту готельно-ресторанного бізнесу на основі їх систематизації та оцінки.

**Виклад основного матеріалу.** Логістичний менеджмент у сфері HoReCa – це стратегічне управління інтегрованими потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними) від первинного постачальника до кінцевого споживача (гостя) з метою забезпечення максимальної якості сервісу при мінімізації загальних витрат.

Логістична система HoReCa складається з взаємозалежних функціональних областей:

Постачання (Procurement), тобто процес пошуку, оцінки та відбору постачальників. Акцент робиться на надійності, термінах поставки та відповідності продукції стандартам.

Управління запасами, коли відбувається Балансування між ризиком дефіциту та витратами на зберігання. Особливістю є висока частка товарів з обмеженим терміном придатності (швидкопсувних продуктів).

Транспортування, як забезпечення логістичного циклу «точно в строк». Важливим є дотримання температурного режиму (холодовий ланцюг) під час перевезення.

Зберігання, тобто організація складського господарства з урахуванням товарного сусідства, режимів вологості та температури, а також впровадження систем ротації товарів.

Розподіл як внутрішня логістика руху товарів від складу до кухні, бару або номерного фонду готелю.

Логістичний ризик у контексті готельно-ресторанного бізнесу визначається нами як імовірність виникнення несприятливих подій у ланцюгу постачання, що призводять до порушення безперервності операційної діяльності підприємства та завдають йому матеріальних і репутаційних збитків.

На підставі аналізу наукової літератури та практики функціонування підприємств галузі пропонується наступна класифікація логістичних ризиків (таблиця 1).

Наведена класифікація є багаторівневою та враховує специфіку операційної діяльності підприємств гостинності. Зокрема, репутаційний ризик виокремлено в самостійну групу, оскільки в готельно-ресторанному бізнесі він має особливе значення: за даними галузевих досліджень, один негативний відгук щодо якості харчування здатен знизити відвідуваність закладу на 10–15%.

Логістичний менеджмент у HoReCa – це не лише переміщення вантажів, а складний механізм підтримки життєдіяльності сервісного підприємства. Ефективне управління логістичними ризиками та інтеграція всіх складових ланцюга поставок є фундаментальною умовою забезпечення фінансової стійкості та високої якості обслуговування [17, 18].

Для практичної оцінки ризиків та розстановки пріоритетів у їх управлінні пропонується матриця ризиків, побудована за двома критеріями: ймовірністю виникнення ризику (Й) та величиною потенційних збитків (З). Кожен параметр оцінюється за п'я-

Таблиця 1

## Класифікація логістичних ризиків готельно-ресторанного бізнесу

Вид ризику	Характеристика	Приклади прояву
Постачальницький	Ризики, пов'язані з ненадійністю постачальників продовольства та матеріально-технічних ресурсів	Зрив поставок, невідповідність якості, підвищення цін
Транспортний	Ризики пошкодження або затримки вантажів під час транспортування	Псування продуктів, запізнення поставок, аварії
Складський	Ризики втрати або погіршення якості запасів під час зберігання	Надлишкові або дефіцитні запаси, порушення умов зберігання
Операційний	Ризики збоїв внутрішніх логістичних процесів підприємства	Помилки у замовленнях, крадіжки, технічні збої, зрив графіків через затори або поломки транспорту, порушення температурного режиму або термінів зберігання.
Репутаційний	Ризики завдання шкоди іміджу підприємства через логістичні збої	Отруєння гостей, скарги, негативні відгуки у мережі, використання несвіжої сировини через логістичні прорахунки призводить до негативних відгуків або харчових отруєнь, відсутність позицій у меню (out-of-stock) знижує лояльність гостя.
Кон'юнктурний	Ризики, обумовлені змінами ринкового середовища	Різне зростання цін, зміна структури попиту, форс-мажор
Фінансовий	Ризики, обумовлені нестабільністю валют та коливанням цін	Здорожчання імпортих делікатесів та напоїв, сезонні зміни цін на сировину, що призводять до неконтрольованого зростання собівартості

Джерело: складено авторами за джерелами [5, 11, 12, 19]

тибальною шкалою, де 1 – мінімальне значення, 5 – максимальне. Загальний показник ризику ( $R$ ) визначається за формулою:

$$R = \dot{Y} \cdot 3,$$

де значення  $R$  від 1 до 8 відповідає прийнятному рівню ризику, від 9 до 15 – помірному, від 16 до 25 – критичному, що потребує негайного реагування.

За результатами експертного опитування менеджерів десяти готельно-ресторанних підприємств України, найбільш критичними є постачальницькі ризики ( $R=20$ ) та кон'юнктурні ризики ( $R=18$ ), що особливо актуально в умовах воєнного стану та нестабільності ринків продовольства.

Для мінімізації ризиків псування продукції та порушення стандартів якості, логістичний менеджмент має базуватися на системі НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points). Для наочності наведемо механізм мінімізації ризиків у таблиці 2.

На підставі проведеного аналізу пропонується комплексний механізм мінімізації ризиків у системі логістичного менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, що включає чотири ключові блоки:

Перший блок – ідентифікація ризиків – передбачає безперервний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, аналіз ланцюга постачання та складання реєстру ризиків. Важливим інструментом на цьому етапі є FMEA-аналіз (аналіз видів та наслідків відмов, таблиця 3), адаптований до логістичних процесів у сфері гостинності.

Таблиця 2

## Механізм мінімізації ризиків

Напрями	Елементи механізму	Сутність елементів
Контроль «Холодового ланцюга»	Моніторинг	Використання датчиків-реєстраторів температури (термоіндикаторів) на всіх етапах: від приймання у постачальника до завантаження в камери зберігання закладу
	Валідація транспорту	Регулярна перевірка справності рефрижераторних установок та санітарного стану транспортних засобів
Управління вхідним потоком	Впровадження суворих чек-листів прикувальника	Перевірка цілісності пакування, органолептичних показників та супровідної документації
Автоматизація складського обліку	Використання методів FEFO (First Expired, First Out)	Методи FEFO замість стандартного FIFO для товарів з коротким терміном придатності
	Інтеграція ERP-систем	Інтеграція ERP-систем (наприклад, iiko, r-keeper, Орега) для автоматичного сповіщення про наближення критичних термінів реалізації

Джерело: складено авторами на основі [20, 21]

Таблиця 3

## FMEA-аналіз для підприємства А

Етап процесу	Потенційний дефект	Тяжкість наслідків: 1 (незначні) ↑ 100 (катастрофічні, наприклад, масове отруєння), S	Ймовірність виникнення: 1 (майже неможливо) ↑ 100 (стається щодня), O	Ймовірність виявлення: 1 (виявляється миттєво) ↑ 10 (прихований дефект, який неможливо помітити до моменту споживання), D	ПЧР = (S/10k O/10k) D (к-разів)
Транспортування	Порушення температурного режиму	90	40	Датчик у кузові (2)	72
Приймання	Приймання несвіжої сировини (приховано)	100	30	Органолептичний (5)	150
Зберігання	Вихід з ладу холодильної камери	80	50	Щоденний журнал (4)	160
Ротація	Порушення правил FIFO/FEFO	70	60	Візуальний огляд (3)	126

Примітки: Якщо ПЧР > 125 → Необхідна термінова зміна стратегії (наприклад, перехід на локального постачальника). Якщо ПЧР < 100 → Достатньо моніторингу ситуації.

FMEA є превентивним інженерно-управлінським методом, що фокусується на виявленні критичних точок у логістичних ланцюгах.

Тобто для кожної потенційної відмови (наприклад, поломка рефрижератора) необхідно розраховувати Пріоритетне число ризику (ПЧР) за трьома параметрами (ймовірність, тяжкість наслідків та ймовірність виявлення).

Другий блок – оцінка ризиків – здійснюється на основі описаної вище матриці за участю команди менеджерів з логістики, закупівель та операційного управління. Оцінка проводиться не рідше одного разу на квартал, а при суттєвих змінах зовнішнього середовища – позапланово.

Третій блок – розробка та впровадження заходів нейтралізації – включає: диверсифікацію постачальників (рекомендується мати не менше двох альтернативних постачальників для кожної ключової позиції); формування страхових запасів продовольства з урахуванням строків придатності; укладання довгострокових контрактів з фіксацією ціни; страхування вантажів та складських запасів; впровадження систем НАССР для мінімізації ризиків якості харчових продуктів.

Четвертий блок – моніторинг та контроль – забезпечується шляхом впровадження ключових показників ефективності (КПІ) управління ризиками, регулярного аудиту логістичних процесів та звітності перед керівництвом підприємства.

Особливу роль у сучасній системі управління логістичними ризиками відіграє цифровізація. Впровадження інформаційних систем управління ресторанами та готелями (PMS, ERP-систем) дозволяє в режимі реального часу відстежувати рух запасів, автоматизувати процеси замовлення та своєчасно виявляти відхилення від норм. Застосування технологій Інтернету речей (IoT) для контролю температурного режиму зберігання продуктів харчування суттєво знижує ризики псування та пов'язані з ними репутаційні й фінансові втрати.

Огляд досліджень щодо стратегічного потенціалу HoReCa (зокрема [16]) показав необхідність врахування її специфіки. Порівняльна таблиця 4 демонструє стратегічний зсув у логістичному менеджменті HoReCa: від класичної моделі ефективності (JIT) до сучасної моделі стійкості (JCS).

На наш погляд, важливо застосовувати гібридну модель стратегії як оптимальне рішення, оскільки сучасні мережеві готелі та ресторани все частіше використовують комбінований підхід. Наприклад, для швидкопсувних продуктів (fresh-група) залишається актуальною модель JIT, тоді як для сухої бакалії, заморозки та мийних засобів впроваджується модель JCS.

Перспективним напрямом є також використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості та відстежуваності ланцюга постачання продовольства. Технологія дозволяє в режимі реального часу верифікувати походження продуктів, умови їх транспортування та зберігання, що суттєво знижує ризики фальсифікації та невідповідності якості.

За оцінками фахівців, комплексне впровадження цифрових технологій в логістичний менеджмент готельно-ресторанних підприємств здатне скоротити логістичні витрати на 15–25% та знизити ймовірність виникнення критичних ризиків на 30–40%.

Таблиця 4

#### Порівняння стратегій: Just-in-Time (JIT) vs Just-in-Case (JCS)

Параметр порівняння	Just-in-Time (Точно в строк)	Just-in-Case (Про всяк випадок)
Основна філософія	Мінімізація витрат та запасів.	Максимізація стійкості та готовності.
Рівень запасів	Мінімальний (прагнення до нуля).	Наявність стратегічних страхових резервів.
Залежність від постачальників	Висока (часто один перевірений партнер).	Низька (диверсифікація, багато постачальників).
Реакція на збої	Критична (зупинка процесів, «стоп-листи»).	Гнучка (використання резервів для продовження роботи).
Логістичні витрати	Низькі (менше витрат на зберігання).	Вищі (витрати на оренду складів та заморожений капітал).
Географія поставок	Глобальна (пошук найнижчої ціни у світі).	Локальна (пріоритет на близькість та швидкість).
Ефективність у кризах	Низька (система вразлива до пандемій, воєн).	Висока (система адаптована до невизначеності).

Джерело: складено авторами на основі [17, 18, 20]

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, логістичний менеджмент готельно-ресторанного бізнесу функціонує в умовах широкого спектра ризиків, що потребує системного підходу до їх управління. Запропонована класифікація логістичних ризиків враховує специфіку галузі та виокремлює шість ключових видів: постачальницький, транспортний, складський, операційний, репутаційний та кон'юнктурний.

По-друге, розроблена матриця оцінки ризиків на основі критеріїв ймовірності та величини збитків надає практичний інструментарій для ранжування ризиків та визначення пріоритетів у їх управлінні. В умовах воєнного часу в Україні особливу загрозу становлять постачальницькі та кон'юнктурні ризики.

По-третє, запропонований чотириблоковий механізм мінімізації ризиків – ідентифікація, оцінка, нейтралізація та моніторинг – формує комплексну основу для побудови ефективної системи управління логістичними ризиками на підприємствах гостинності. Ключовими інструментами нейтралізації є диверсифікація постачальників, страхові запаси, довгострокові контракти та впровадження систем НАССР.

По-четверте, цифровізація логістичних процесів є стратегічним пріоритетом у зниженні ризиків готельно-ресторанного бізнесу. Застосування ERP-систем, IoT та технологій блокчейн дозволяє суттєво підвищити прозорість ланцюгів постачання та оперативність реагування на загрози.

Отже, системна мінімізація логістичних ризиків у HoReCa можлива лише за умови синтезу цифрових технологій контролю, гнучкого антикризового планування та орієнтації на локальні ресурси. Це забезпечує не лише фізичне виживання бізнесу в умовах кризи, а й створює фундамент для його довгострокової конкурентоспроможності.

Перспективами подальших досліджень є розробка галузевої методики кількісної оцінки логістичних ризиків та емпіричне тестування запропонованого механізму на вибірці підприємств готельно-ресторанного бізнесу України.

#### Список використаних джерел:

1. Вакулєнко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*, 2025, № 3 (54), С. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>
2. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.
3. Живко З. Б., Стадник М. Є. Маркетингові інструменти стимулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного часу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 7.
4. Завербний А., Дзуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>
5. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 520 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/842817478064560d268804616644f762.pdf>
6. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. № 4. С. 90–96. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001335450>
7. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14545>
8. Кузяк, В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
9. Литюга Ю. В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка* 2017. № 6. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b517e49-3825-496a-9176-da57acbeb622/content>
10. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок : конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 171 с.

11. Михаліцька Н. Я., Верескля О. А. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2021. 420 с.
12. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ-ри, 2003. 348 с.
13. Огренич Ю.О., Діброва В.О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>
14. Сопощко О. Ю. Логістичне обслуговування ланцюгів постачань швидкокопсувних продуктів харчування. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Вип. 12. С. 438–447.
15. Тарасюк Г., Климчук А. Концептуальні засади формування інноваційних програм лояльності у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4 (114). С. 53–60.
16. Юринець З., Байда Б. Управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.
17. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. *Supply Chain Logistics Management*. 4th ed. McGraw-Hill, 2013. 512 p.
18. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. 5th ed. Pearson Education, 2016. 344 p.
19. Singhal P., Agarwal G., Mittal M. L. Supply chain risk management: review, classification and future research directions. *International Journal of Business Science and Applied Management*. 2011. Vol. 6 (3). P. 15–42.
20. Waters D. *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*. 2nd ed. Kogan Page, 2011. 288 p.
21. Zsidisin G. A., Ritchie B. *Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment, Management and Performance*. Springer, 2009. 324 p.

### References:

1. Vakulenko V., Liu Yu. & Liu S. (2025). Systema ryzyk-menedzhmentu lohistrychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy [The system of risk management of logistics systems in the conditions of martial law in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, no. 3, pp. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>
2. Danylenko-Kulchytka V. A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranni biznes Ukrainy [Impact of war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, no. 6, pp.19–23.
3. Zhyvko Z. B. & Stadnyk M. Ye. (2025). Marketynhovi instrumenty stymulivannia rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v umovakh voiennoho chasu [Marketing tools for stimulating the development of the hotel and restaurant business in wartime]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*, vol. 7.
4. Zaverbnyi A., Dvulit Z. & Vuiek Kh. (2022). Osoblyvosti formuvannia lohistrychnykh lantsiuhiv v umovakh viiny ta u pisliavoiennyi period [Features of the formation of logistics chains in war and post-war period]. *Економіка та суспільство – Economy and society*, p. 43. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>
5. Zavidna L. D. (2017). Hotelnyi biznes: stratehii rozvytku [Hotel business: development strategies]. Kyiv National University of Trade and Economics, 520 p. Available at: <https://knute.edu.ua/file/MTC=/842817478064560d268804616644f762.pdf>
6. Kaliuzhna N. H. & Sheremet A. S. (2022). Lohistrychna systema Ukrainy: aktualni problemy ta priorytety vidnovlennia [Logistic system of Ukraine: current problems and priority of recovery]. *Business Inform – BUSINESSINFORM*, no. 4, pp. 90–96. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0001335450>
7. Kolodizieva T. O. (2016). Upravlinnia lantsiuhamy postavok [Supply chain management]. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. 164 p. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14545>
8. Kuziak V. (2023). Upravlinnia lohistrychnymy protsesamy v Ukraini: problemy ta shliakhy rozv'iazannia v umovakh voiennoho stanu [Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions under martial law]. *Економіка та суспільство – Economy and society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>

9. Lytiuga Yu. V. (2017). Upravlinnia ryzykamy lohistychnoi systemy pidpriemstva: sutnist, otsiniuvannia, metody [Risk management of the logistics system of the enterprise: essence, assessment, methods]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 6. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b517e49-3825-496a-9176-da57acbeb622/content>
10. Lutsenko I. S. (2022). Upravlinnia lantsiuhamy postavok [Supply chain management]: lecture notes. Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. 171 p.
11. Mykhalitska N. Ya. & Veresklyia O. A. (2021). Lohistychnyi menedzhment [Logistics management]: teaching aids. Lviv, LDUVS. 420 p.
12. Nechaiuk L. I. & Telesh N. O. (2003). Hotelno-restoranni biznes: menedzhment [Hotel and restaurant business: management]: teaching aids. Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury. 348 p.
13. Ohrenych Yu. O. & Dibrova V. O. (2023). Lohistychna diialnist pidpriemstv v umovakh nevypravdanosti: osoblyvosti, problemy, napriamky vdoskonalennia [Logistics activity of enterprises in conditions of uncertainty: features, problems, directions of improvement]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>
14. Sopotsko O. Yu. (2014). Lohistyчне obsluhovuvannia lantsiuhiv postachan shvydkopsuvnykh produktiv kharchuvannia [Logistics service of supply chains of perishable food products]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, vol. 12, pp. 438–447.
15. Tarasiuk H. & Klymchuk A. (2025). Kontseptualni zasady formuvannia innovatsiinykh prohran loialnosti u sferi hotelno-restorannoho biznesu [Conceptual principles of forming innovative loyalty programs in the field of hotel and restaurant business]. *Economics, Management and Administration – Economics, Management and Administration*, no. 4 (114), pp. 53–60.
16. Yurynets Z. & Baida B. (2022). Upravlinnia stratchichnym potentsialom biznesu hotelno-restoranoi industrii [Management of the strategic business potential of the hotel and restaurant industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 41.
17. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. (2013) Supply Chain Logistics Management. 4th ed. McGraw-Hill, 512 p.
18. Christopher M. (2016) Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Pearson Education, 344 p.
19. Singhal P., Agarwal G., Mittal M. L. (2011) Supply chain risk management: review, classification and future research directions. *International Journal of Business Science and Applied Management*. vol. 6 (3), pp. 15–42.
20. Waters D. (2011) Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics. 2nd ed. Kogan Page, 288 p.
21. Zsidisin G. A., Ritchie B. (2009) Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment, Management and Performance. Springer, 324 p.

Дата надходження статті: 13.01.2026

Дата прийняття статті: 16.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026