

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»  
за освітньою програмою професійного спрямування  
«Економіка, планування та управління бізнесом»  
на тему: **«ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**  
**ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ»**

**Виконавець:**

студентка ЦЗФН

Глинянська Дар'я Віталівна\_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**

д.е.н, професор, ректор ОНЕУ

Ковальов Анатолій Іванович\_\_\_\_\_

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми** – в умовах війни, готельний бізнес переживає значні труднощі через зменшення потоку туристів, не стабільності ланцюгів постачання також необхідності адаптації до нових соціально-економічних умов та складнощів зовнішньої середовища. Однак, навіть у складних умовах, готельний сектор продовжує відігравати важливу роль у відновленні економіки та сприяє розвитку внутрішнього туризму, що є пріоритетом у умовах обмеження міжнародних поїздок. Тож дослідження та виявлення перспектив розвитку готельного бізнесу в Україні є надзвичайно актуальним для розуміння можливих шляхів адаптації галузі до нових реалій та виявлення його перспектив у майбутньому мирному часі.

Вивченням питання дослідження готельного бізнесу, зокрема і туризму, займалися такі наукові вчені як: Байлик С.І. та Писаревський І.М. [2], Арпуль О.В., Абрамова А.Г., Мирошник Ю.А., Собін О.В. [3], Білозубенко С.В., Поляков М.П., Шаблій С.Є. [4], Школа І.М. [7], Мальська М.П. та Худо В. В. [8], Галасюк С.С. та Будніков О.В. [9], Польова Л.В. [10], Михайлова Н.В., Рогова Н.В., Рибаківа С.С. [11], Салухіна Н.Г. та Язвінська О.М. [20], Агафонова Л.Г. [29], Кулик А. [35] та інші. Тим не менш, продовження вивчення даної теми є актуальним через постійні труднощі з якими стикається готельна індустрія. А, відповідно, їх розуміння, допомагає знайти шляхи адаптації до сучасних викликів, зокрема війни та глобальних змін у сфері гостинності.

**Мета кваліфікаційної роботи** – теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління бізнесом в умовах війни на прикладі готельного бізнесу. Мета роботи реалізується через такі **завдання**:

1. дослідити сутність та особливості готельного бізнесу в Україні;
2. проаналізувати нормативно-правове забезпечення готельної діяльності в Україні;
3. дослідити міжнародний досвід розвитку готельної діяльності;
4. провести аналіз сучасного стану готельного бізнесу в Україні;
5. застосувати PEST-аналіз та SWOT-аналіз для готельних підприємств України;
6. проаналізувати рівень конкуренції серед готелів та порівняти діяльність у різних регіонах;
7. проаналізувати перспектив розвитку готельного бізнесу;
8. дослідити проблеми, що стримують якісний розвиток готельної сфери бізнесу;
9. обґрунтувати шляхи підвищення продуктивності функціонування готельної справи.

**Об'єкт дослідження** – виклики з якими стикається готельний бізнес в умовах війни.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних та прикладних аспектів викликів з якими стикається готельний бізнес на території України.

Для досягнення поставленої в роботі мети використовувала такі **методи дослідження**, як:

- статистичний аналіз для обробки та інтерпретації великих масивів даних, виявлення тенденцій, закономірностей та аномалій;
- PEST-аналіз для оцінки макроекономічних факторів, які можуть

впливати на готельну діяльність;

- SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на готельну діяльність;
- метод статистичних порівнянь для порівняння показників діяльності різних готелів в рамках галузі;
- економічно-математичний для моделювання економічних процесів і прогнозування результатів на основі математичних рівнянь та алгоритмів;
- графічні методи для візуалізації даних та результатів аналізу задля доступності в розумінні інформації.

**Інформаційна база дослідження.** Офіційні статистичні дані сервісу HotelMatrix, аналітичні звіти про готельну діяльність підприємств, звіти з HMS SERVIO (готелю Wall Street), наукові публікації та монографічні видання українських і зарубіжних учених, нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти відповідних державних органів, аналітичні матеріали державних органів, агентств.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Основний зміст викладено на 76 сторінках. Робота містить 21 таблиці, 10 рисунків/графіків.

**Публікації та апробація результатів дослідження.** За результатами проведених досліджень приймала участь у X Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи».

Ковальов А.І., Глинянська Д.В. Планування та прогнозування розвитку сфери готельної справи в Україні. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 жовтня 2024 р. Одеса, 2024. С. 605–607.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретико-методологічні аспекти розвитку готельної сфери**» визначено сутність, особливості діяльності готельних підприємств та їх види, проаналізовано нормативно-правове забезпечення сфери готельної діяльності України, вивчено історію та досліджено міжнародний досвід розвитку.

У другому розділі «**Сучасний стан готельного бізнесу в умовах війни**» проведено аналіз стану підприємств готельної діяльності України в умовах війни, виконано PEST-аналіз та SWOT-аналіз готельного бізнесу в Україні, проаналізовано діяльність готелів в різних регіонах країни та їх зроблено їх порівняння.

У третьому розділі «**Перспективи розвитку готельної справи в Україні**» розроблено аналіз перспектив розвитку діяльності, досліджено проблеми, що стримують якісний розвиток галузі, обґрунтовано шляхи підвищення продуктивності функціонування готельного бізнесу та проаналізовано важливість партнерства для масштабування бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження та аналіз, щодо особливостей управління бізнесом в умовах війни на прикладі готельної діяльності та виявлено його перспективи,

що дозволило отримати такі висновки.

1. Готельне господарство є важливою складовою туристичної індустрії та індустрії гостинності, що охоплює не лише самі готелі, а й інші підприємства, такі як ресторани, транспорт, екскурсії, тощо. Різниця між поняттями готельного господарства та індустрії гостинності полягає у масштабах: готельне господарство фокусується на наданні житла та послуг для мандрівників, тоді як індустрія гостинності включає більш широкий спектр послуг. Сучасні готельні послуги включають не лише базові умови для ночівлі, а й додаткові сервіси, такі як комфортні умови, технологічні інновації (онлайн-бронювання, мобільні додатки), а також екологічні ініціативи.

2. Нормативно-правова база готельної діяльності в Україні базується на законах «Про туризм», «Про захист прав споживачів» та «Про підприємницьку діяльність». Основна мета цих законів – забезпечити споживачам право на якісне обслуговування, що сприятиме підвищенню рівня готельних послуг. Відповідно до статті 15 Закону України «Про туризм», усі готельні послуги підлягають обов'язковій сертифікації, яка включає перевірку матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу, санітарних і технічних норм, а також відповідність міжнародним стандартам. Ліцензування та контроль державних органів є важливими для забезпечення безпеки і комфорту гостей і працівників.

Однак, нормативно-правове забезпечення має низку недоліків:

- недостатня гнучкість законодавства: зміни в законах не завжди відповідають сучасним викликам і потребам індустрії;
- складність процедур ліцензування: велика кількість бюрократичних вимог часто гальмує розвиток бізнесу;
- недостатній контроль за дотриманням норм: деякі заклади уникають виконання стандартів через слабку систему перевірок;
- відсутність підтримки для малого і середнього бізнесу: малі готелі стикаються з труднощами у виконанні всіх вимог через обмежені ресурси.

Для розвитку готельної галузі необхідно вдосконалити законодавчу базу, спростити процедури ліцензування, посилити контроль та підтримати підприємців у адаптації до міжнародних стандартів.

3. Проаналізувавши, як розвинуті країни, так і ті, що розвиваються, були виділені основні способи стимулювання попиту на туризм. Наприклад, Індія, Китай, Німеччина, США та Дубай, досягають успіху через інвестиції в інфраструктуру, технології та унікальні пропозиції для туристів. Культурна різноманітність (наприклад, Японії) та сталий розвиток також стають ключовими чинниками привабливості туристичних напрямків і зростання готельної індустрії. Все ж, за офіційними статистичними даними, Франція була виділена найбільш відвідуваною країною, для якої туризм – це один із основних надходжень до бюджету країни. Порівняно з Францією, Україна не є популярною країною для туризму, особливо після початку війни, хоча показники внутрішнього туризму доволі зросли через складнощі з перетином кордону – особливо для чоловіків. Тим не менш, країна має перспективи після перемоги та відбудови інфраструктури, стати популярним місцем туризму саме для іноземців. Якщо намагатися повторити досвід Франції в розвитку туризму в

країні, то потрібно виділити основні причини популяризації цієї країни, як от культурна спадщина, унікальна гастрономія та вино, різноманіття ландшафтів і курортів, розвинена туристична інфраструктура, романтичний імідж, міжнародні заходи та події, легкість подорожей. Тобто основними факторами такого рівня туризму є «все цікаво, насичено та зручно». Використовуючи це кредо для розвитку туризму, Україна однозначно може досягти успіхів.

4. Через повномасштабне вторгнення РФ український готельний бізнес зазнав суттєвих змін негативного характеру. Основні виклики включають втрату надходжень від іноземних туристів, зменшення попиту на туризм серед українців, що спричинило закриття туристичних агентств і скорочення діяльності туроператорів. Водночас, готельна індустрія виявила більшу стійкість порівняно з іншими секторами туризму.

Додатковим фактором впливу на галузь став COVID-19. У 2020 році кількість туристів зменшилася на 70%, а рівень завантаженості готелів суттєво впав. Загальна кількість туристів, які користувалися послугами туроператорів та агентів, у 2020 році знизилася на 61,51% порівняно з 2019 роком, що стало наслідком закриття кордонів і карантинних обмежень. Багато готелів були змушені тимчасово припинити діяльність або скоротити штат.

Попри ці виклики, українські готелі продемонстрували здатність адаптуватися до складних умов. Під час пандемії вони запроваджували посилені заходи безпеки, щоб відновити довіру туристів, а під час війни активно надавали житло внутрішньо переміщеним особам (ВПО).

Нині спостерігаються тренди в сфері гостинності (зростання внутрішнього туризму, розвиток преміум-сегменту, впровадження технологій, екологічність та стійкий розвиток, зміна споживчих уподобань, підвищення конкуренції, розвиток бізнес-туризму, адаптація до нових реалій, розвиток маркетингових стратегій, підвищення стандартів обслуговування), наявність яких підкреслює розвиток сфери, тобто важливість бізнесу, адже він продовжує розвиватися.

5. Проведено PEST-аналіз та SWOT-аналіз готельної діяльності, що дозволило виявити основні загрози та потреби для покращення бізнесу і профілактику з подолання в майбутньому можливих проблем, тобто закриття слабких сторін у бізнесі. Завдяки обом аналізам було виявлено що найбільшою шкоди бізнесу готельної діяльності (як і всім іншим) завдає війна, адже поточний конфлікт в Україні істотно впливає на бізнес-середовище шляхом зниження привабливості країни для іноземних інвесторів і туристів: питання безпеки, зниження купівельної спроможності народу – є основними причинами зниження попиту на туристичну діяльність. На щастя, SWOT-аналізом вдалося виділити не лише слабкі сторони для бізнесу, а й сильні сторони, як природні багатства та культурний спадок, які надають унікальну можливість для розвитку туризму. Історичні пам'ятки, національні парки та мальовничі ландшафти створюють сприятливе середовище для залучення як внутрішніх, так і міжнародних туристів. Це відкриває перспективи для розширення спектра послуг у готелях і розвитку тематичного туризму, як-от еко- або культурний туризм. Розвинена інфраструктура великих міст України, зокрема транспортна мережа, сучасні готелі та ресторани, сприяє зручності для туристів. Хоча зараз багато міст зазнали ударів по об'єктам інфраструктури, все ж багато що лишилось не знищеним, а реконструкція знищених об'єктів, дозволить їх модернізувати та покращити. І, напевно, найпривабливішим фактором для туристів стануть ціни на проживання в українських готелях. У поєднанні з

якісним обслуговуванням та розширенням преміум-сегменту цей фактор зробить Україну доступною для ширшого кола туристів, зокрема з країн Європи та Азії.

6. Основними центрами туризму в Україні є Буковель, Львів, Одеса та Київ, тому для аналізу рівня конкуренції серед готелів та для порівняння діяльності у різних регіонах, була зосереджена на цих містах виділила такі висновки:

- Буковель залишається лідером серед регіонів за показниками завантаженості, ADR (середнього доходу на номер) та RevPAR (доходу на доступний номер). У зимовий період 2022 року спостерігалось значне зростання цих показників, що підтверджує популярність регіону як основного місця для відпочинку в умовах війни. Літні результати 2023 року також демонструють позитивну динаміку: завантаженість зросла на 33%, а RevPAR — на 29%.

- Львів утримує стабільні позиції, хоча в літній період 2023 року спостерігається зниження завантаженості (-23%) та RevPAR (-20%) у порівнянні з 2022 роком. Проте, зимові місяці показали зростання як завантаженості, так і ADR, що свідчить про стійкий інтерес туристів до міста.

- Одеса демонструє помірне покращення після важкого 2022 року. У 2023 році показники RevPAR (+154% рік до року) та завантаженості (+5%) підтверджують, що туристи починають повертатися до регіону, незважаючи на безпекові ризики.

- Київ має найнижчі темпи зростання ADR (+5,21%) та загальні показники завантаженості через вплив війни, постійні обстріли та відключення електроенергії. Проте у 2023 році RevPAR у столиці зріс на 52%, що свідчить про поступове відновлення попиту.

Загалом, війна суттєво вплинула на туристичний сектор, спричинивши перерозподіл туристичних потоків на користь безпечніших регіонів, таких як Буковель та Львів. Значне зростання цін і показників доходності в окремих регіонах свідчить про адаптацію ринку до нових умов.

7. Готельний бізнес в Україні, незважаючи на виклики, викликані війною, демонструє стійкість та перспективи зростання. Основними рушіями розвитку є зростання внутрішнього туризму, відновлення інфраструктури, інтеграція цифрових технологій та підвищення якості обслуговування.

Попри скорочення кількості туристичних баз та інших об'єктів розміщення, кількість готелів, мотелів і хостелів зростає. Важливу роль відіграє підтримка держави та інвесторів, що сприяє реконструкції та модернізації готелів, а також розвитку нових курортних зон і популяризації туристичних напрямків. Важливою є і автоматизація процесів і цифровізація готельних послуг оптимізують витрати, підвищують зручність для клієнтів і стимулюють ефективність роботи.

Ключовими факторами успіху залишаються клієнтоорієнтованість, впровадження інноваційних рішень, адаптація до сучасних викликів і стандартизація послуг. У перспективі, після завершення війни, готельна індустрія України може стати конкурентоспроможною на міжнародному ринку, завдяки багатій культурній спадщині, відновленій інфраструктурі та зростаючій туристичній привабливості.

8. Готельна сфера бізнесу в Україні стикається з численними проблемами, які стримують її розвиток. Основні виклики включають економічну нестабільність та інфляцію, що підвищують витрати та знижують попит, потребу

у масштабних інвестиціях і проблеми безпеки в окремих регіонах через воєнні дії. Висока конкуренція на міжнародному ринку, корупція, бюрократія, а також конкуренція з орендними сервісами типу Airbnb значно ускладнюють залучення інвестицій і розвиток галузі. Низький рівень туристичної інфраструктури, недостатня підготовка персоналу, обмежені маркетингові бюджети та сезонність попиту також негативно впливають на стабільність і конкурентоспроможність готельного бізнесу.

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу. Лише за умови консолідації зусиль держави, бізнесу та інвесторів можливий якісний розвиток цієї галузі навіть в умовах кризи.

9. Успішний розвиток готельного бізнесу в Україні після війни залежить від впровадження комплексного підходу, що включає розвиток внутрішнього та міжнародного туризму, залучення інвестицій, модернізацію інфраструктури, автоматизацію процесів та впровадження екологічних стандартів.

Партнерство з, наприклад, міжнародними готельними мережами, онлайн-платформами бронювання, локальними бізнесами, культурними установами та екологічними організаціями виступає ключовим інструментом масштабування бізнесу, дозволяючи залучати фінансування, покращувати якість послуг та оптимізувати витрати. До того ж воно сприяє створенню інтегрованих туристичних продуктів, що відповідають сучасним потребам гостей, відкриває доступ до нових технологій, підвищує рівень довіри до бренду і стимулює економічний розвиток регіонів. За умови стабілізації ситуації в країні та активної роботи, готельна галузь України має значний потенціал для стійкого розвитку та зміцнення своєї конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Способами зросту в туристичній сфері для України є зростання внутрішнього туризму, відновлення міжнародного туризму, інвестиції в інфраструктуру, впровадження сучасних технологій, освіта та підготовка персоналу, залучення інвестицій, диверсифікація послуг, партнерство.

## АНОТАЦІЯ

**Глинянська Д.В. «Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні».**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка, планування та управління бізнесом». Одеський національний економічний університет. м. Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – це є готельний бізнес України в умовах війни та планування його розвитку після завершення війни.

У роботі розглядаються теоретико-методологічні аспекти готельного господарства, як галузі, принципи роботи, характеристики готелів та їх види, законодавчо-правове забезпечення, міжнародний досвід даної діяльності, надано характеристику сучасного стану та перспективи розвитку готельного бізнесу в різних регіонах країни, визначено потенціал готельної індустрії в Україні. Виявлено головні проблеми галузі та запропоновано шляхи щодо їх усунення.

**Ключові слова:** : готель, готельна індустрія, готельний бізнес, Україна, економіка, туризм, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, послуги, завантаженість, розвиток галузі, проблеми галузі.

## ANNOTATION

**Hlynianska D. «Problems and prospects of hotel business development in Ukraine».**

Qualification work for obtaining an educational degree in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade” according to the educational program of the professional direction “Economics, Planning and Business Management”. Odesa National Economic University. Odesa, 2024.

The master's qualification work consists of three sections. The object of the study is the hotel industry of Ukraine in the context of the war and the planning of its development after the war.

The paper examines the theoretical and methodological aspects of the hotel industry, including its principles of operation, characteristics of hotels and their classifications, legal and regulatory framework, and international experience in this field. It provides an analysis of the current state and development prospects of the hotel business across various regions of the country, as well as an assessment of the potential of the hotel industry in Ukraine. The study identifies the main challenges facing the sector and proposes solutions to address them.

**Keywords:** hotel, hotel industry, hotel business, Ukraine, economy, tourism, external environment analysis, internal environment analysis, services, occupancy, industry development, industry challenges.