

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка, планування та управління бізнесом»

на тему: **«ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В
УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»**

Виконавець:
студентка ЦЗФН
Луньова Ольга Костянтинівна

Науковий керівник:
к.е.н, доцент
Подмазко Олексій Михайлович

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ.....	6
1.1. Економічна сутність та ключові риси розвитку світової готельної індустрії.....	6
1.2. Нормативно-правова база регулювання та організації готельної діяльності в Україні.....	14
1.3. Зарубіжні практики та інноваційні моделі управління готельним бізнесом.....	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	33
2.1. Аналіз динаміки та тенденцій розвитку готельного бізнесу України в період війни.....	33
2.2. PEST-аналіз і SWOT-оцінювання середовища функціонування готельної галузі.....	41
2.3. Дослідження конкурентного середовища готельної індустрії: порівняльний аналіз за регіонами та категоріями готелів.....	49
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	
3.1. Оцінка потенційних напрямів розвитку готельної індустрії в сучасних умовах.....	56
3.2. Ключові виклики та бар'єри, що впливають на якість і динаміку розвитку галузі.....	62
3.3. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності готельного бізнесу: партнерські моделі як інструмент масштабування.....	70
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Готельний бізнес є одним із ключових секторів туристичної індустрії та важливим фактором економічного розвитку країни. В умовах воєнного стану готельна галузь України опинилася перед безпрецедентними викликами: різким скороченням туристичних потоків, порушенням логістичних ланцюгів, зміною структури попиту та потреб ринку, нестачею кадрів, високими ризиками та невизначеністю зовнішнього середовища. Попри складні умови функціонування, готельний сектор продовжує відігравати значну роль у підтримці економічної стабільності, забезпеченні житлом внутрішньо переміщених осіб, військових, волонтерів та спеціалістів гуманітарних місій. Разом з тим галузь демонструє здатність до адаптації, цифрової трансформації, впровадження нових форматів обслуговування та розвитку внутрішнього туризму, який стає одним із ключових драйверів відновлення.

У таких умовах дослідження сучасних тенденцій, проблем та можливостей розвитку готельного бізнесу набуває особливої значущості. Аналіз адаптаційних стратегій, управлінських підходів та перспектив галузі дозволить визначити найбільш ефективні інструменти відновлення готельної індустрії та її подальшого зростання у післявоєнний період. Тому дана робота є актуальною як з теоретичного, так і з практичного погляду.

Питання дослідження тенденцій розвитку готельного бізнесу в Україні займалися такі науковці, як С. Губський, І. Голубець [16], О. Долинська [22], Л. Кушнір [26], Н. Почерніна, Н. Петрова, Л. Чіп [27], М. Семків [28], С. Подзігун, Н. Малярчук, О. Любимий [29] та ін. Проте ще мало вивченими залишаються розгляд можливостей та викликів в дослідженнях тенденцій розвитку готельного бізнесу в Україні.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти дослідження тенденцій розвитку готельного бізнесу в Україні.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано такі **завдання**:

- 1) розкрити економічну сутність готельної індустрії та охарактеризувати

ключові тенденції її розвитку на світовому рівні;

2) проаналізувати нормативно-правову базу, що регулює організацію та функціонування готельної діяльності в Україні;

3) вивчити зарубіжний досвід і сучасні інноваційні моделі управління готельним бізнесом, визначити можливості їх адаптації в Україні;

4) проаналізувати сучасний стан, динаміку та тенденції розвитку готельного бізнесу України в умовах війни;

5) провести PEST-аналіз і SWOT-оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування готельної індустрії;

6) дослідити рівень конкуренції в готельній галузі України та здійснити порівняльний аналіз діяльності готелів різних регіонів і категорій;

7) оцінити перспективні напрями розвитку готельної індустрії України з урахуванням сучасних соціально-економічних умов;

8) виявити ключові проблеми та бар'єри, що стримують якісний розвиток готельного бізнесу;

9) обґрунтувати стратегічні шляхи підвищення ефективності функціонування готельного бізнесу, підкресливши роль партнерств та кооперації як інструментів масштабування.

Об'єкт дослідження – тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів розвитку готельного бізнесу в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та проведення дослідження в роботі використані такі методи дослідження: індукції та дедукції, теоретичного узагальнення використовувався під час дослідження теоретичних аспектів щодо розвитку готельного бізнесу в Україні; метод класифікації методологічних підходів; метод наукового узагальнення використовувався при формуванні переліку умов та факторів забезпечення розвитку готельного бізнесу в Україні; метод статистичних порівнянь – для аналізу сучасного стану та виявлення основних тенденцій розвитку готельного бізнесу в Україні; метод порівняння використовувався під час аналізу стану розвитку готельного бізнесу

в Україні; графічні і табличні методи використовувалися при побудові графіків та таблиць та для узагальнення результатів проведеного дослідження; метод SWOT-аналізу та PEST-аналіз.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації та монографічні видання українських і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України й інших країн, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та аналітичні матеріали відповідних державних органів, агентств, дані Державної служби статистики України та мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були оприлюднені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, у тому числі на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: виклики та перспективи сталого розвитку»: Луньова О. К. Інноваційні стратегії адаптації готельного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Одеса, 10-11 жовтня 2025 р. С. 147-148.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (58 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок, з яких основний зміст викладено на 80 сторінках. Робота містить 16 таблиць.

Публікації та апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовані на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: виклики та перспективи сталого розвитку» (10-11 жовтня 2025 року). Луньова О. К. Інноваційні стратегії адаптації готельного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 10-11 жовтня 2025 р.). Одеса, 2025. С. 147-148.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

1.1. Економічна сутність та ключові риси розвитку світової готельної індустрії

Готельне господарство є невід’ємною складовою туристичної діяльності та важливим елементом сфери гостинності. Туристична індустрія охоплює сукупність підприємств і організацій, що забезпечують умови для подорожей і відпочинку: готелі та інші засоби розміщення, транспортні підприємства, заклади громадського харчування, об’єкти торгівлі й розваг, а також установи ділового, культурного й пізнавального спрямування. До її складу також входять туроператори й турагенти, екскурсійні бюро, служби гідів та перекладачів, а також інші суб’єкти, які забезпечують споживачів комплексом послуг, необхідних для організації та проведення подорожі.

Близьким за змістом поняттям до туризму є індустрія гостинності. За визначенням Кембриджського словника, до цієї індустрії належать готелі, ресторани, бари, кафе, заклади нічного дозвілля, а також широкий спектр туристичних і супутніх послуг, що забезпечують людям можливості для відпочинку, розваг, харчування, споживання напоїв або тимчасового проживання [1].

Поширеним є неправильне ототожнення готельного господарства з індустрією гостинності. Хоча між ними дійсно існує певний зв’язок, ці поняття різняться за масштабом. Індустрія гостинності є значно ширшою та охоплює декілька самостійних секторів, тоді як готельне господарство зосереджується передусім на наданні готельних послуг, прийомі, розміщенні та обслуговуванні гостей із наданням супутніх сервісів у межах обраного місця проживання в обмін на оплату [2].

Зазвичай готельні послуги не передбачають тривалих або постійних форм проживання. Через свою специфіку вони тісно пов'язані з індустрією подорожей і туризму, оскільки забезпечують ключову інфраструктурну складову переміщення та тимчасового перебування туристів [3].

Таблиця 1.1

Співвідношення та характерні відмінності між готельною індустрією та індустрією гостинності

Аспект	Готельна індустрія	Індустрія гостинності
Сфера охоплення	Вузька, спеціалізується на розміщенні та обслуговуванні гостей	Широка, включає всі послуги для відпочинку, харчування, розваг і подорожей
Основний вид діяльності	Прийом, розміщення та надання додаткових послуг проживання	Забезпечення гостям комфортного досвіду: харчування, розваги, відпочинок, подорожі
Ключові підприємства	Готелі, мотелі, хостели, апарт-готелі	Готелі, ресторани, бари, кафе, туристичні агентства, заклади дозвілля
Тривалість перебування гостей	Переважно короткострокове проживання	Коротко- і середньострокові форми обслуговування, іноді довші (ресторани, СПА тощо)
Зв'язок із туризмом	Є складовою туристичної індустрії	Формує основу туристичного сервісу та загального досвіду гостя
Фокус діяльності	Забезпечення місця для ночівлі та супутніх сервісів	Створення комфортного середовища для харчування, розваг, відпочинку, подорожей
Структура ринку	Переважно підприємства розміщення	Багатосекторна система з різними видами бізнесу
Кінцевий результат для споживача	Тимчасове проживання з певним рівнем сервісу	Комплексний досвід задоволення потреб під час перебування поза домом

Джерело: створено автором за матеріалами: [1;2;3].

Готельні послуги включають комплекс основних та додаткових сервісів, що надаються споживачу.

Основні послуги – це базовий набір сервісів готелю, зокрема проживання, харчування та інші послуги, безпосередньо пов'язані з тимчасовим розміщенням гостей.

Додаткові послуги – це послуги, які не входять до основного пакету та можуть бути замовлені клієнтом за окрему плату залежно від його потреб [4].

Перелік послуг, що пропонуються гостям, може суттєво різнитися між готелями. Це пояснюється прагненням власників позиціонувати свій заклад для певної аудиторії, формувати конкурентну цінову політику, впроваджувати різні маркетингові стратегії та створювати унікальний набір сервісів для підвищення привабливості.

Готельні послуги мають низку характерних ознак, які відрізняють їх від товарів: нематеріальний характер, неможливість зберігання, необхідність миттєвого споживання, сезонність попиту, неоднорідність якості та неповторність надання послуги.

Економічна сутність готельної діяльності полягає в її нематеріальності, оскільки результатом роботи готелю є не створення матеріального продукту, а надання спеціалізованого комплексу послуг.

У готельному господарстві суб'єктом виступає організатор (підприємство), тоді як об'єктом є гість, що тимчасово проживає в номері. Завдання суб'єктів готельної індустрії – перетворити тимчасове перебування клієнта на комфортний та відновлювальний досвід, що сприяє психологічній стабільності та покращенню самопочуття відвідувача.

Крім того, готельна діяльність виконує важливу соціальну функцію – зменшує дискомфорт від розриву особистих соціальних зв'язків під час подорожей, створює відчуття безпеки та зручності. Ефективний сервіс у поєднанні з належними матеріальними умовами дозволяє пом'якшити такі явища, як самотність, невизначеність чи стрес.

Існує значна різноманітність типів закладів розміщення туристів. До них належать готелі, мотелі, кемпінги, ботелі, туристичні бази, пансіонати, ротелі, флотелі, бунгало тощо.

Відповідно до міжнародних рекомендацій Всесвітньої торгової організації засоби розміщення поділяють на чотири основні групи [5]:

1. готелі та аналогічні засоби розміщення;

2. комерційні та соціальні засоби розміщення;
3. спеціалізовані засоби розміщення;
4. приватні туристичні засоби.

Готелі є найбільш поширеним видом стаціонарного розміщення туристів і характеризуються високим рівнем матеріально-технічної бази та сервісу.

У науковій літературі існує класифікація різних типів готелів. Наведемо кілька прикладів.

Туристичний готель – надає комплекс послуг, пов'язаних із подорожами.

Транзитний готель – призначений для обслуговування пасажирів, які перебувають у дорозі.

Резидентський готель – апартаменти з готельним сервісом.

Мотель – заклад для автотуристів, зазвичай розташований уздовж трас.

Лотель – готель для любителів кінного спорту з умовами для утримання коней.

Палац-готель – розміщується у будівлі пам'ятки архітектури.

Ботель – заклад на березі водойми з послугами для плавзасобів.

Флотель – готель сезонного типу, що функціонує на воді.

Клуб-готель – розміщується при клубах з організованим дозвіллям.

Готель-люкс – складається виключно з номерів класу «люкс».

Готель-резиденція – елітний заклад закритого типу для посадових осіб.

Бутік-готель – невеликий ексклюзивний готель преміум-класу, оформлений у тематичному стилі та розрахований на бізнес-еліту [9].

Різноманіття типів засобів розміщення свідчить про активний розвиток цієї сфери. Готельний бізнес, як ключовий сегмент індустрії гостинності, має глибоку історію еволюції, що формувалася під впливом різних культур, традицій та епох.

Для проведення порівняльного аналізу діяльності готелів розглянемо їх категорії та основні тенденції розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Категорії готелів та основні тенденції їх розвитку

Категорія готелю	Характеристика	Основні сучасні тенденції розвитку
1★ (Економ-клас)	Мінімальний набір послуг, базові умови проживання, низька ціна	Зростання попиту серед внутрішніх туристів; оптимізація витрат; впровадження самообслуговування
2★ (Стандарт)	Розширений базовий набір сервісів, прості номери, доступна ціна	Автоматизація процесів, розвиток бюджетних мереж, гнучкі тарифні пропозиції
3★ (Середній клас)	Комфортні умови, ресторан/кафе, додаткові послуги	Акцент на сімейному відпочинку, корпоративному сегменті; впровадження екологічних практик
4★ (Покращений комфорт)	Високий рівень сервісу, розвинена інфраструктура (SPA, конференц-зали)	Розширення бізнес-послуг, діджиталізація сервісів, розвиток wellness-напрямів
5★ (Преміум / Люкс)	Найвищий рівень сервісу, індивідуальне обслуговування, VIP-комфорт	Персоналізація послуг, приватність, впровадження smart-технологій та luxury-досвіду
Бутік-готелі	Невеликий формат, унікальний дизайн, концептуальність	Популярність серед молоді та бізнес-гостей; розвиток індивідуального сервісу
Апарт-готелі / резиденції	Номери з кухнею, тривале проживання, домашній формат	Зростання попиту через релокацію населення та потребу у довгостроковому проживанні
Мотелі	Розташовані уздовж трас, орієнтовані на автотуристів	Розвиток дорожньої інфраструктури, збільшення транзитних потоків
Спеціалізовані готелі (спортивні, медичні, клубні тощо)	Орієнтація на вузьку категорію гостей	Зростання попиту на wellness, спортивні та лікувально-оздоровчі програми
Флотелі, ботелі, ротелі	Засоби розміщення на воді або біля портів	Розвиток internal-туризму, популяризація нестандартного відпочинку

Джерело: складено автором за матеріалами: [5;6].

Історія становлення готельного бізнесу є багатовіковим процесом, що відображає еволюцію суспільних відносин, розвиток торгівлі, трансформацію подорожей і зміну соціальних потреб людини. Кожен історичний етап формував специфічні риси індустрії гостинності, закладаючи фундамент сучасних стандартів, технологій та управлінських моделей.

1. Давні цивілізації: витoki організованої гостинності. Перші елементи готельного сервісу виникли в Стародавньому світі, де гостинність була невід’ємною частиною культури й релігійних традицій. У Єгипті функціонували спеціальні будинки для мандрівників та паломників, які розташовувалися переважно при храмах. Крім даху над головою, подорожнім надавали їжу та базові послуги. Це були прообрази перших соціальних закладів розміщення. У грецьких містах-полісах існували *хепон* (ξενοδοχεῖον) — гостьові будинки, що забезпечували тимчасове проживання та мінімальний рівень сервісу. Вони відігравали важливу роль у розвитку міжміської торгівлі, культурних контактів і проведенні спортивних та релігійних змагань. Римська цивілізація внесла значний вклад у формування основ готельної інфраструктури. Уздовж важливих транспортних шляхів було розміщено *mansiones* та *tabernae*, які пропонували ночівлю, їжу та догляд за тваринами. Це сприяло активізації мобільності населення та розширенню економічних зв’язків.

2. Середньовіччя: релігійний характер гостинності та поява міських закладів. У середні віки гостинність здебільшого набувала благодійного характеру. Під час Хрестових походів мандрівники та паломники отримували притулок у монастирях і церковних госпіталях, де їм надавали елементарні умови для відпочинку. Поступове зростання європейських міст сприяло формуванню перших міських готелів, які стали осередками суспільного життя, торгівлі, зустрічей купців і дипломатів. Це були перші спроби комерціалізації послуг розміщення.

3. Ренесанс і Просвітництво: розширення подорожей і культурний вплив. Епохи Ренесансу й Просвітництва характеризувалися зростанням мобільності

населення, розвитком торгівлі та формуванням нових торговельних шляхів. Готелі почали відображати традиції й культурні особливості регіонів, перетворюючись на місце міжкультурної взаємодії. Розширення географії подорожей сприяло появі нових форматів обслуговування та ускладненню структури сервісів.

4. Формування концепції комфорту та зручності. У цей період відбувається поступове відокремлення готельного сервісу від традиційного притулку. Гостям починають пропонувати індивідуальні кімнати, гаряче водопостачання та додаткові послуги, що стали фундаментом сучасного стандарту проживання.

5. XIX століття: індустріалізація та поява перших сучасних готелів. Із розвитком індустріального суспільства починається системний етап формування готельної індустрії. З'являються перші готелі сучасного типу (*The Tremont House* у Бостоні, *The Savoy* у Лондоні), які пропонували комфорт, безпеку, стандартизацію сервісу та нові технології обслуговування. Розвиток залізничного транспорту значно збільшив мобільність населення, сприяв масовим подорожам і створенню готелів при вокзалах.

6. Професіоналізація галузі та стандарти обслуговування. Кінець XIX століття ознаменувався зростанням професійних об'єднань та появою перших асоціацій готельєрів. Було розроблено стандарти якості, етичні норми обслуговування, класифікаційні системи та вимоги до персоналу — почалося формування готельної індустрії як професійної діяльності.

7. XX століття: глобальні потрясіння та післявоєнне відновлення. Події світових війн суттєво вплинули на функціонування готельної галузі. Під час воєн готелі використовувалися як шпиталі, казарми чи адміністративні центри. У післявоєнний період відбувся «туристичний бум»: зростання доходів населення, розвиток авіації та автомобільного транспорту сприяли масовому туризму та активному будівництву нових готелів.

8. Утворення міжнародних мереж і стандартизація сервісу. У середині XX століття з'являються світові готельні мережі – *Hilton*, *Marriott*, *Sheraton*, які

запровадили концепцію корпоративних стандартів, уніфікації сервісів та впровадження систем управління якістю. Це сформувало глобальний ринок готельних послуг та підвищило конкуренцію.

9. XXI століття: цифровізація, інновації та трансформація бізнес-моделей. Сучасний етап розвитку готельної індустрії характеризується швидким впровадженням цифрових рішень: розвитком онлайн-бронювання і глобальних систем продажу; автоматизацією процесів через мобільні додатки; діджитал-маркетингом і впливом соціальних мереж; застосуванням smart-технологій у керуванні будівлями та сервісами. Інновації дозволили підвищити рівень персоналізації та оптимізувати управлінські процеси.

10. Нові концепції готельного бізнесу та сучасні тренди. Серед актуальних тенденцій у готельній сфері виділяються: розвиток бутик-готелів, орієнтованих на унікальний стиль та індивідуальне обслуговування; екологізація діяльності, що включає впровадження енергоощадних технологій, програм переробки відходів, використання альтернативної енергії; поглиблена персоналізація сервісу, орієнтація на індивідуальні потреби клієнта та створення унікального досвіду [7].

Отже, еволюція готельного бізнесу – це процес постійної трансформації, який відображає зміни у соціально-економічному розвитку суспільства, технологічному прогресі та поведінці споживача. Від релігійної гостинності давніх цивілізацій до високотехнологічних готельних мереж XXI століття галузь демонструє здатність до адаптації, впровадження інновацій та створення нових стандартів сервісу.

Сучасні тенденції – цифровізація, екологізація та персоналізація визначають стратегічні напрями подальшого розвитку, підкреслюючи важливість готельного бізнесу як економічного, соціального та культурного феномену.

1.2. Нормативно-правова база регулювання та організації готельної діяльності в Україні

Ефективне функціонування та контроль за діяльністю підприємств готельного господарства потребують належного нормативно-правового забезпечення. Законодавство України визначає загальні принципи роботи суб'єктів підприємництва, зокрема готелів, які працюють на засадах самоокупності, самофінансування та повної відповідальності за результати своєї діяльності [8].

Важливе значення для формування правових умов функціонування готельної індустрії мають також Закони України «Про туризм», «Про захист прав споживачів», «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності». Дані нормативні документи спрямовані на забезпечення прозорості взаємовідносин між суб'єктами ринку та споживачами, а також гарантують клієнтам право на отримання якісних послуг і належного рівня обслуговування [9; 10].

Особливу роль у регулюванні готельної діяльності відіграють і спеціалізовані нормативно-правові акти, які визначають технічні, експлуатаційні та безпекові вимоги до готелів:

1. Державні будівельні норми (ДБН В.2.2-20:2008 «Готелі»), що встановлюють архітектурно-планувальні, санітарно-гігієнічні та інженерно-технічні вимоги до об'єктів розміщення [11];

2. Правила пожежної безпеки в Україні, що регламентують вимоги до протипожежного захисту та організації безпеки гостей [12];

3. Правила користування готелями та аналогічними засобами розміщення, які визначають порядок надання готельних послуг, права й обов'язки адміністрації та споживачів [13].

Крім цього, організація діяльності закладів розміщення значною мірою залежить від дотримання відповідних національних стандартів (ДСТУ), які встановлюють критерії якості, вимоги до матеріально-технічної бази, класифікації номерного фонду та процедур надання послуг (табл. 1.3). Ці

стандарти забезпечують уніфікацію вимог та сприяють підвищенню рівня сервісу у готельній індустрії.

Таблиця 1.3

Національні стандарти України (ДСТУ), що регулюють діяльність готельного господарства, та приклади їх практичного застосування

Позначення стандарту (ДСТУ)	Назва стандарту	Коротка характеристика	Приклад практичного застосування у готелі
ДСТУ 4269:2003	Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги	Встановлює основні вимоги до структури, функціонування та обслуговування в засобах розміщення	Розробка стандартів прибирання номерів, вимоги до санітарного стану, правила прийому гостей
ДСТУ 4268:2003	Класифікація готелів	Визначає критерії присвоєння категорій (1–5 зірок)	Готель проходить процедуру оцінювання категорії та отримує сертифікат ★★★★★
ДСТУ 4527:2006	Терміни та визначення у сфері розміщення	Забезпечує єдину термінологічну базу	Використання у внутрішніх документах правильних термінів: «суперіор», «люкс», «готельний сервіс»
ДСТУ ISO 18513:2015	Готелі та інші типи розміщення. Терміни та визначення	Гармонізований з міжнародним ISO, уніфікує терміни	Узгодження термінології при підготовці договорів з туристичними операторами
ДСТУ EN ISO 9001:2018	Система менеджменту якості	Визначає вимоги до побудови системи менеджменту якості	Готель впроваджує процедури контролю якості сервісу, регулярні внутрішні аудити, скринінг послуг
ДСТУ ISO 10002:2018	Менеджмент якості. Задоволеність споживачів	Регулює порядок опрацювання скарг	Створення форми зворотного зв'язку, журналу реєстрації скарг, алгоритму реагування на відгуки
ДСТУ 4093-2002	Якість готельних послуг. Загальні вимоги	Основні вимоги до якості, клієнтського сервісу та персоналу	Навчання персоналу стандартам гостинності, затвердження правил проживання
ДСТУ 3279:95	Послуги туристичні. Вимоги до обслуговування	Регламентує порядок прийому, розміщення й обслуговування туристів	Організація зустрічі гостей, робота ресепшну, порядок розрахунку та виселення

Джерело: створено автором за матеріалами: [13].

Забезпечення високої якості готельних послуг неможливе без дотримання національних стандартів, які встановлюють вимоги до матеріально-технічної бази, операційних процесів, рівня сервісу та взаємодії з клієнтом. В Україні формування системи стандартизації у сфері готельного господарства здійснюється через комплекс ДСТУ, що гармонізовані зі світовими та європейськими нормами. Їхнє застосування є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності готелів, покращення клієнтського досвіду та забезпечення прозорості ринку.

У таблиці 1.3 узагальнено основні стандарти, що регламентують діяльність засобів розміщення, та наведено приклади їх практичного використання. Так, стандарти ДСТУ 4269:2003 і ДСТУ 4093-2002 визначають базові вимоги до організації готельного обслуговування, матеріально-технічного забезпечення та санітарно-гігієнічних умов проживання. Їх дотримання забезпечує належний рівень комфорту гостей і створює мінімально необхідні умови для функціонування готелю.

Стандарт ДСТУ 4268:2003 відіграє ключову роль у класифікації готелів, регламентуючи процедуру присвоєння категорії та критерії оцінювання. Це сприяє уніфікації рівня сервісу між закладами однієї категорії та підвищує довіру клієнтів до системи «зоряності».

Окрему групу становлять стандарти, гармонізовані з міжнародними нормами –ДСТУ ISO 18513:2015, ДСТУ EN ISO 9001:2018 та ДСТУ ISO 10002:2018. Їхнє застосування дозволяє впроваджувати сучасні системи управління якістю, стандартизувати надання послуг відповідно до світових практик, ефективно працювати зі зверненнями та відгуками клієнтів. В умовах підвищеної конкуренції це є вагомим інструментом формування позитивного іміджу та забезпечення сталого функціонування готелю.

Стандарти ДСТУ 4527:2006 і ДСТУ 3279:95 забезпечують уніфікацію термінології та регламентують процеси обслуговування туристів, що є необхідним для належного документального супроводу діяльності та узгодженості внутрішніх процедур готельного підприємства.

Таким чином, сукупність національних стандартів створює цілісну нормативну основу для організації роботи готелів, забезпечення безпеки, якості послуг та відповідності очікуванням споживачів. Їх практичне застосування сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності готельного бізнесу України, гармонізації вітчизняних стандартів зі світовими та розвитку галузі в умовах ринкової економіки.

Готельний бізнес є одним із найдинамічніших і потенційно прибуткових напрямів підприємницької діяльності, однак його успішне ведення потребує належної юридичної підготовки та чіткого дотримання нормативних вимог. Значна кількість регуляторних норм, що стосуються організації та надання готельних послуг, зумовлює необхідність офіційного підтвердження відповідності підприємства встановленим стандартам. З цією метою в Україні функціонують два основні види сертифікації, подані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Види сертифікації у готельному господарстві України

Вид сертифікації	Суть сертифікації	Мета проведення	Приклад застосування
Обов'язкова сертифікація	Проводиться відповідно до державних вимог. Передбачає оцінку відповідності матеріально-технічної бази, безпеки, санітарних норм та якості послуг.	Забезпечити мінімально необхідний рівень безпеки та якості готельних послуг згідно законодавства.	Присвоєння категорії готелю (1–5 зірок), перевірка технічного стану номерного фонду, оцінка умов проживання.
Добровільна сертифікація	Здійснюється за ініціативою підприємства, часто відповідно до міжнародних стандартів (ISO, екосертифікація тощо).	Підвищення конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу та відповідність міжнародним вимогам.	Впровадження системи менеджменту якості ISO 9001, отримання екологічного сертифіката Green Key або eco-hotel.

Джерело: складено автором за матеріалами [14;15].

Згідно з чинною законодавчою базою, можна виокремити кілька ключових ознак, що визначають готель як суб'єкт господарської діяльності. По-

перше, готель виступає підприємством або юридичною особою, що має єдину адміністративну систему управління. По-друге, заклад повинен мати не менше шести номерів для розміщення гостей. По-третє, основною послугою готелю є тимчасове проживання фізичних чи юридичних осіб із наданням комплексу супутніх сервісів.

У сфері готельного господарства застосовуються кілька типів ліцензій, незалежно від категорії або асортименту послуг готелю. До них належать:

- ліцензія на здійснення основної готельної діяльності, що надає право на розміщення гостей;
- ліцензії на окремі додаткові послуги, такі як харчування, дозвілля, оздоровлення;
- ліцензії на провадження діяльності у межах природоохоронних територій, включно з національними парками або заповідниками [16].

Для отримання ліцензії суб'єкт господарювання повинен відповідати певним законодавчо визначеним вимогам, що наведені у таблиці 1.5.

Вимоги, узагальнені в таблиці 1.5, формують нормативний фундамент для здійснення готельної діяльності в Україні. Їх дотримання є обов'язковою умовою для отримання ліцензії та подальшого функціонування суб'єкта господарювання. Кожна з вимог виконує важливу регулятивну функцію та безпосередньо впливає на безпеку, якість і конкурентоспроможність готельного підприємства.

Однією з ключових вимог виступає наявність належної матеріально-технічної бази, оскільки саме фізична інфраструктура забезпечує можливість надання готельних послуг. Відповідність номерного фонду, інженерних мереж та допоміжних приміщень державним нормам визначає рівень комфорту, доступності та інклюзивності готелю. Це також є основою для присвоєння категорії, що суттєво впливає на ринкове позиціонування закладу.

Не менш важливим є дотримання будівельних, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм. Ці вимоги забезпечують безпеку гостей та персоналу, мінімізують ризики надзвичайних ситуацій і гарантують належний стан

приміщень. Дотримання таких норм є критерієм відповідності готелю мінімальним стандартам якості та безпеки, що встановлені державою.

Таблиця 1.5

Основні вимоги до суб'єкта господарювання для отримання ліцензії на
готельну діяльність

Вимога	Зміст вимоги	Приклад практичного виконання
Наявність відповідної матеріально-технічної бази	Готель повинен бути обладнаний номерним фондом, інженерними системами та інфраструктурою, що відповідає нормам	Обладнані санвузли, система опалення, вентиляції, наявність рецепції
Дотримання будівельних та санітарно-гігієнічних норм	Необхідність відповідності ДБН, санітарним нормам та правилам	Санітарні висновки, перевірка умов проживання, відповідність площі номерів
Забезпечення пожежної та техногенної безпеки	Виконання вимог пожежної безпеки, наявність планів евакуації та систем оповіщення	Встановлені пожежні датчики, вогнегасники, інструктаж персоналу
Наявність персоналу відповідної кваліфікації	Працівники повинні відповідати кваліфікаційним вимогам та мати належну підготовку	Адміністратори з відповідною освітою, навчений технічний персонал
Розробка внутрішніх правил надання послуг	Наявність документів, що регламентують порядок прийому, розміщення та обслуговування гостей	Правила проживання, стандарти сервісу, політики обслуговування
Забезпечення захисту прав споживачів	Дотримання вимог законодавства щодо прав клієнтів та прозорості обслуговування	Договори надання послуг, інформаційні стенди, порядок вирішення скарг
Відповідність вимогам щодо ведення господарської діяльності	Виконання норм у сфері трудового, цивільного та господарського законодавства	Трудові договори з персоналом, реєстрація підприємства, податкова відповідність

Джерело: створено автором за матеріалами: [17;18].

Вимоги до кваліфікації персоналу є визначальними у формуванні клієнтського досвіду. Високий рівень підготовки співробітників, володіння стандартами сервісу та знання нормативних документів забезпечують ефективність операційних процесів і рівень задоволення гостей. У сучасних

умовах конкурентного ринку це стає важливою перевагою готельного підприємства.

Окрему увагу приділено необхідності розробки внутрішніх правил та процедур обслуговування гостей. Ці документи регламентують стандарти сервісу, порядок прийому та розміщення, процедури взаємодії з клієнтами та вирішення конфліктних ситуацій. Їх наявність підвищує керованість процесів і забезпечує єдину політику обслуговування в межах готелю.

Важливим компонентом ліцензійних вимог є забезпечення захисту прав споживачів. Законодавство передбачає обов'язок готелю надавати повну, достовірну та своєчасну інформацію про послуги, умови проживання та правила користування інфраструктурою. Дотримання цих норм сприяє формуванню довіри, підвищує рівень прозорості та мінімізує можливі конфлікти.

Завершальною групою вимог є відповідність правовим нормам, що регулюють господарську діяльність. Це включає юридично коректну реєстрацію підприємства, дотримання трудового законодавства, виконання податкових зобов'язань. Невідповідність цим вимогам може стати підставою для відмови у видачі ліцензії або призупинення діяльності готелю [19].

Таким чином, дотримання вимог, наведених у таблиці 1.5, забезпечує комплексну готовність готельного підприємства до роботи на ринку, створює умови для підвищення якості обслуговування та зміцнює конкурентоспроможність закладів розміщення в Україні. Виконання цих вимог є не лише юридичним обов'язком, але й стратегічною необхідністю для сталого розвитку готельного бізнесу в умовах сучасних

Після забезпечення відповідності організаційної структури готелю та його матеріально-технічної бази чинним нормативним вимогам здійснюється процедура подання документів для отримання ліцензії на провадження готельної діяльності. Процес ліцензування є послідовним та включає кілька ключових етапів.

Першим кроком є підготовка повного пакета документів. До нього належать: заява встановленого зразка, установчі документи (для юридичних осіб), свідоцтво про державну реєстрацію (для фізичних осіб-підприємців), підтвердження наявності відповідної матеріально-технічної бази, документи про дотримання санітарно-гігієнічних та технічних норм, а також документи, що засвідчують кваліфікацію персоналу. Після формування пакета документів заявник може подати його до органу ліцензування особисто, поштою або в електронній формі через спеціальні державні інформаційні системи.

На наступному етапі здійснюється розгляд поданих матеріалів. Уповноважений орган аналізує їх відповідність вимогам чинного законодавства та проводить перевірку фактичного стану готовності підприємства до здійснення готельної діяльності. За результатами розгляду ухвалюється рішення про видачу ліцензії або про відмову в її наданні у разі виявлення порушень або невідповідностей.

Після проходження сертифікаційних процедур акредитовані органи присвоюють готелям категорію від однієї до п'яти зірок. Категорійність визначається за сукупністю показників, що характеризують рівень комфортності, інфраструктури та якості сервісу. До мінімального переліку обов'язкових послуг, які повинні надаватися готелем, належать:

- цілодобовий прийом гостей;
- надання харчування або створення умов для самостійного приготування їжі;
- щоденне прибирання номерів із встановленою періодичністю заміни постільної білизни (не рідше одного разу на п'ять діб) та рушників (не рідше одного разу на три доби);
- забезпечення зберігання багажу та цінних речей гостей;
- гарантування безпеки проживання та відповідність санітарним, протиепідемічним і пожежним вимогам.

Окремою вимогою є наявність екопаспорта або відповідного висновку природоохоронних органів, який підтверджує екологічну безпечність

діяльності готелю та відповідність довкілля встановленим нормам. Для готелів категорії від чотирьох зірок обов'язковою є наявність охоронюваної автостоянки, кількість місць на якій визначається пропорційно до номерного фонду закладу. Наприклад, готелі до трьох зірок повинні мати щонайменше 20 паркомісць, тоді як заклади з чотирма і більше зірками – не менше 25 [20].

Крім вимог до сервісу, законодавство визначає широкий перелік матеріально-технічних критеріїв, яким повинен відповідати готель. До основних належать:

- відповідність проектування та будівництва державним будівельним нормам;
- наявність зручних під'їзних шляхів та позначених пішохідних маршрутів;
- розміщення на фасаді будівлі інформаційної вивіски із назвою готелю;
- забезпечення природного та штучного освітлення, а також цілодобового освітлення у коридорах та загальних зонах;
- оснащення будівлі системами електро-, водо- та теплопостачання, каналізації, вентиляції, телефонного зв'язку;
- забезпечення температурного режиму в номерах у межах 18–22 °С;
- відповідність площі номерів нормативним вимогам (не менше 8 м² на одне місце);
- наявність належних меблів, інвентарю, сантехніки, засобів гігієни;
- обладнання приміщень для самостійного користування побутовими приладами;
- наявність ресторану, кафе або кухні для самостійного приготування їжі (за потреби);
- забезпеченість умовами для проживання осіб з обмеженими фізичними можливостями [21].

Отже, система вимог до готельних закладів є багаторівневою і комплексною, охоплює нормативні, санітарні, технічні, організаційні та екологічні аспекти діяльності. Ліцензування, сертифікація та державний

контроль забезпечують дотримання стандартів безпеки і якості, що є необхідними для комфортного та безпечного перебування відвідувачів і належної організації роботи персоналу. Таким чином, законодавчі та нормативні положення у сфері туризму й готельного господарства виступають фундаментальною складовою функціонування галузі та визначають загальні правила її розвитку.

1.3. Зарубіжні практики та інноваційні моделі управління готельним бізнесом

Готельна індустрія належить до числа найбільш динамічних та швидкозростаючих галузей світової економіки. Протягом останніх десятиліть у більшості регіонів світу спостерігається стабільне розширення ринку готельних послуг, що зумовлено як глобальними економічними тенденціями, так і специфічними національними факторами розвитку. Кожна країна формує власну модель успіху в цій сфері, базуючись на економічних, інфраструктурних, інноваційних та соціокультурних передумовах.

Одним із ключових стимулів зростання є покращення загальноекономічної ситуації, що супроводжується підвищенням доходів населення, зміцненням середнього класу та зростанням рівня добробуту. Розширення купівельної спроможності сприяє активізації внутрішнього та міжнародного туризму, що створює підґрунтя для розвитку готельного бізнесу. Країни з економікою, що активно розвивається, такі як Індія, Китай і Бразилія, демонструють значне збільшення туристичних потоків, що, у свою чергу, стимулює інвестиції в нові готельні комплекси та інфраструктуру.

Так, Індія за останні роки перетворилася на одну з найдинамічніших туристичних дестинацій, що пов'язано з розширенням авіасполучення, модернізацією транспортної інфраструктури та цілеспрямованою державною політикою розвитку туризму. Це спричинило активне зростання кількості готелів різних категорій [22].

У Китаї економічне піднесення та швидке збільшення середнього класу істотно розширили внутрішній туристичний ринок. Мегаполіси Шанхай, Пекін, Гуанчжоу стали потужними центрами ділового, виставкового та культурного туризму, що обумовило зростання попиту на готельні послуги як серед місцевих мешканців, так і серед іноземних відвідувачів.

Важливою складовою успіху готельної індустрії у світі є впровадження новітніх технологій. Інноваційні рішення – онлайн-бронювання, мобільні додатки, цифрові сервіси, системи штучного інтелекту – істотно підвищують ефективність управління та забезпечують високий рівень клієнтського досвіду. Особливо активно інновації впроваджуються у країнах Північної Європи. Готелі Швеції та Норвегії широко використовують цифрові системи для комунікації з гостями, безконтактної реєстрації, управління номерним фондом і розширення спектру послуг.

Подібні підходи характерні й для США. Великі міжнародні мережі, такі як Marriott та Hilton, інтегрують аналітику великих даних для вивчення поведінки гостей і формування персоналізованих пропозицій. Це підвищує рівень лояльності клієнтів та сприяє повторним бронюванням.

Окремим глобальним трендом є орієнтація на принципи сталого розвитку. Підвищена екологічна свідомість мандрівників, особливо молодого покоління, стимулює готелі до впровадження «зелених» технологій і практик відповідального туризму. У Німеччині значна частина готельних закладів використовує відновлювані джерела енергії, мінімізує вплив на довкілля та дотримується принципів енергоефективності. Нова Зеландія також є яскравим прикладом впровадження екологічно орієнтованого туризму, що робить її особливо привабливою для мандрівників, які надають перевагу усвідомленим і екологічно відповідальним подорожам [23].

Таким чином, успіх готельного бізнесу у глобальному масштабі зумовлюється поєднанням кількох чинників: економічного зростання, інноваційної активності, розвитку інфраструктури та широкого впровадження практик сталого розвитку. Досвід різних країн демонструє, що

конкурентоспроможність готельної індустрії визначається її здатністю адаптуватися до технологічних змін, відповідати суспільним очікуванням і формувати безпечне, екологічне та комфортне середовище для відпочинку й ділових поїздок.

Важливим чинником зростання попиту на туристичні послуги та, відповідно, розвиток готельного бізнесу є розбудова туристичної інфраструктури. Інвестиції у транспортні магістралі, аеропорти, громадський транспорт і логістичні мережі значною мірою підвищують доступність туристичних destinations та комфорт пересування туристів. Це безпосередньо стимулює розвиток готельної індустрії.

Прикладом успішного інфраструктурного розвитку є Дубай, де масштабні капіталовкладення у міжнародні аеропорти, метрополітен, швидкісні автошляхи та туристичні об'єкти зробили місто одним із найпопулярніших центрів світового туризму. Відповідно, міжнародні готельні мережі активно розширюють присутність на ринку ОАЕ, відкриваючи нові об'єкти розміщення.

Подібні процеси характерні й для Іспанії, яка традиційно належить до провідних туристичних країн Європи. Систематичне удосконалення транспортної та сервісної інфраструктури сприяє не лише зростанню туристичних потоків, а й підвищенню рівня привабливості готельного сектору.

Окремим важливим чинником виступає культурне різноманіття та унікальність туристичних пропозицій. Дестинації, що мають значний культурний ресурс, історичну спадщину або автентичні традиції, закономірно демонструють високий попит на готельні послуги, оскільки туристи прагнуть «унікального досвіду». Так, Італія завдяки величезному культурному надбанню, історичним пам'яткам і відомим мистецьким центрам щороку приймає мільйони відвідувачів, що стимулює розвиток готельної індустрії у містах Рим, Флоренція, Венеція.

Японія, у свою чергу, приваблює туристів поєднанням традиційної культури, унікальних ритуалів, гастрономічних практик та сучасних

технологій. Готелі, що пропонують поширений у Японії формат традиційного проживання (наприклад, рьокани), користуються високим попитом серед туристів, які прагнуть автентичного досвіду.

З огляду на дані таблиці 1.6, можна оцінити масштаби туристичних потоків у цих країнах та рівень навантаження на готельну інфраструктуру. Європейські країни традиційно залишаються найпопулярнішими напрямками завдяки багатій історії, розвинутій інфраструктурі, доступності транспортних сполучень та широкому спектру культурних і природних ресурсів. Нижче наведено перелік країн, що є найбільш відвідуваними туристами у світі станом на 2024 рік (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Найбільш відвідувані країни світу у 2024 році та ключові чинники їх туристичної привабливості

Країна	Кількість міжнародних туристів (млн осіб)	Основні чинники привабливості	Вплив на готельний сектор
Франція	89,4	культурна спадщина, музеї, гастрономія, розвинена інфраструктура	високий попит на готелі різних категорій, активний розвиток мережевих готелів
Іспанія	83,7	пляжі, клімат, культурні об'єкти, транспортна доступність	розширення готельної інфраструктури, зростання преміальних і бюджетних сегментів
США	79,3	діловий туризм, національні парки, мегаполіси, інновації	розвиток інноваційних готельних сервісів, великі міжнародні мережі
Китай	65,7	сучасні мегаполіси, культурна спадщина, подієвий туризм	зростання внутрішніх та зовнішніх туристичних потоків, активне будівництво готелів
Італія	64,5	історія, мистецтво, архітектура, гастрономія	стабільний попит на апарт-готелі, бутик-готелі та історичні готелі
Туреччина	51,2	море, пляжний відпочинок, all inclusive, доступні ціни	зростання великих туристичних комплексів та курортних готелів
Японія	38,4	культура, традиції, інновації, гастротуризм	популярність традиційних рьоканів та сучасних smart-готелів
Німеччина	31,0	бізнес-туризм, виставки, екологічні програми	розвиток «зелених» готелів та eco-friendly інфраструктури

Джерело: створено автором за матеріалами: [24].

Дані таблиці 1.6 дають змогу простежити глобальні тенденції у структурі міжнародних туристичних потоків та оцінити їхній вплив на розвиток готельної індустрії в різних регіонах світу. Аналіз наведеної інформації свідчить, що найбільш відвідуваними залишаються країни з високим рівнем інфраструктурного розвитку, розвинутими транспортними мережами, багатою культурною спадщиною та широким спектром туристичних продуктів.

Франція та Іспанія утримують провідні позиції завдяки комплексності свого туристичного потенціалу: поєднанню культурно-історичних ресурсів, високого рівня сервісу, сучасної інфраструктури та міжнародної доступності. Саме ці фактори зумовлюють стабільно високий попит на готельні послуги, сприяють розширенню мережевих готелів та розвитку бутик-сегменту.

США і Китай демонструють дещо інший тип привабливості: поєднання ділового туризму, подієвої активності, сучасних мегаполісів та інноваційних технологічних рішень. Для цих країн характерні активні інвестиції у великий мережевий готельний бізнес, високий попит на бізнес-готелі та інноваційні smart-рішення, що створюють нову модель готельного сервісу.

Італія та Японія приваблюють туристів передусім унікальним культурним та автентичним досвідом. Значну роль у розвитку готельного бізнесу цих країн відіграють бутик-готелі, апарт-готелі, історичні заклади розміщення та автентичні готельні формати (наприклад, японські рьокани). Це підкреслює важливість культурного ресурсу як ключового елемента туристичної пропозиції.

Туреччина та Німеччина представляють різні моделі успіху у сфері туризму. Туреччина активно розвиває курортний та пляжний сегмент із домінуванням форматів all inclusive, що забезпечує високий туристичний потік і прискорений розвиток великих готельних комплексів. Німеччина, своєю чергою, орієнтується на бізнес-туризм, виставкову діяльність та екологічні практики, що сприяє формуванню сегменту «зелених» готелів та впровадженню екостандартів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що попит на готельні послуги формується під впливом таких ключових чинників, як:

- рівень інфраструктури та транспортної доступності;
- унікальність туристичного продукту та культурна спадщина;
- інноваційні рішення в готельному сервісі;
- економічний розвиток і платоспроможність внутрішнього туриста;
- екологічна орієнтованість та стале управління туристичними ресурсами.

Результати аналізу свідчать, що країни, які комплексно розвивають ці напрямки, демонструють найвищі показники туристичного потоку та стабільний розвиток готельного бізнесу. Наведені приклади можуть бути корисними для формування стратегічних підходів до розвитку готельної індустрії в Україні, зокрема в умовах післявоєнної відбудови та інтеграції у світовий туристичний простір [25].

Пандемія COVID-19 стала одним із найпотужніших негативних шоків для глобальної туристичної та готельної індустрії за всю історію її існування. Якщо у 2019 році загальний внесок сектора подорожей і туризму у світову економіку оцінювався у 8,9 трлн доларів США, то вже у 2020 році світ втратив близько 4,5 трлн доларів доходів, що становить майже 50% від довоєнного обсягу галузі [28]. Крім того, було ліквідовано приблизно 62 млн робочих місць, що суттєво скоротило глобальну зайнятість у туризмі та суміжних сферах.

З огляду на досвід зарубіжних країн, пандемія спричинила безпрецедентний спад міжнародної мобільності. За даними Всесвітньої туристичної організації, у 2020 році кількість міжнародних прибуттів скоротилася на 72%, що стало найгіршим показником за всю історію спостережень. Загалом світ недоотримав близько 1,1 млрд міжнародних туристів, що фактично повернуло світовий туристичний потік до рівня початку 1990-х років. Для порівняння: у 2019 році загальна кількість міжнародних туристів сягала 1,45 млрд осіб, а у 2020 році вона впала до близько 400 млн.

Готельна індустрія пережила глибоку кризу через одночасну дію кількох чинників:

- тотальні карантинні обмеження;
- зупинку авіасполучення;
- вимушене закриття готелів;
- обмеження на проведення конференцій, подій та бізнес-заходів;
- різке падіння внутрішнього і міжнародного попиту.

У світі зафіксовано суттєве падіння середнього завантаження готелів: у Європі – на 65–70%, у Північній Америці – на 60%, у країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону – на 75%.

Певне пожвавлення міжнародного туризму почало відчуватися лише у другій половині 2021 року. Це було зумовлено:

- поширенням програм масової вакцинації;
- пом'якшенням вимог щодо в'їзду у більшості країн;
- відновленням авіасполучення;
- зростанням довіри з боку мандрівників.

Водночас темпи відновлення суттєво відрізнялися між регіонами. Європа демонструвала стійкіші темпи повернення туристів, тоді як Азія – Тихоокеанський регіон залишався обмеженим через затяжні карантинні заходи. Рівень відновлення готельного бізнесу залежав від сукупності факторів: швидкості вакцинації, доступності міжнародних поїздок, державної підтримки, готовності туристів повертатися до подорожей.

Пандемія COVID-19 стала наймасштабнішим кризовим фактором для світового туризму, спричинивши різке скорочення економічного внеску галузі та втрату великої кількості робочих місць у готельному секторі. Міжнародні туристичні потоки зменшилися майже на три чверті, що означало падіння на 1,1 мільярда мандрівників порівняно з довоєнним періодом і засвідчило критичну залежність туристичної індустрії від глобальної мобільності [26].

Готельний бізнес виявився однією з найбільш уразливих сфер, адже його діяльність безпосередньо пов'язана з пересуванням людей, станом економічної

активності та рівнем довіри споживачів. Відновлення світового туризму відбувалося нерівномірно, залежно від регіональних карантинних заходів, темпів вакцинації, відкритості кордонів і державної політики.

Разом із негативним впливом пандемія стала й поштовхом до структурних перетворень у готельній індустрії: активного впровадження цифрових технологій, розвитку безконтактних сервісів, модернізації бізнес-моделей та посилення вимог до санітарної безпеки. Ці зміни сформували нові стандарти функціонування готельного бізнесу в умовах постпандемічного світу та визначили напрями його подальшої еволюції.

Висновки до розділу 1

1. У результаті опрацювання теоретичних засад і світових тенденцій розвитку готельної індустрії встановлено, що готельний сектор є невід’ємною та стратегічно важливою складовою глобального туристичного ринку, який активно реагує на економічні, технологічні та соціальні зміни. Готельний бізнес вирізняється низкою специфічних рис: нематеріальністю послуг, сезонністю попиту, неможливістю їх зберігання, високою залежністю від якості сервісу та поведінки персоналу. Аналіз історичних етапів становлення готельної галузі показав, що її розвиток ґрунтується на інноваціях, урбанізаційних процесах, змінах у транспортній інфраструктурі, зростанні міжнародної мобільності, а також на еволюції потреб туристів. Особливу роль у формуванні сучасних моделей готельного бізнесу відіграють технологічні тренди – цифровізація, автоматизація, онлайн-бронювання, персоналізація сервісів, екологічні стандарти та впровадження smart-рішень. Виявлено, що готельна індустрія у світі демонструє стійку динаміку зростання, проте залишається вразливою до глобальних кризових явищ, зокрема пандемій та політичних конфліктів. Сучасні світові практики свідчать про посилення конкуренції, диверсифікацію видів розміщення, поширення мережевих готелів та зростання популярності бутик-формату. Отже, підрозділ підтверджує, що розвиток готельної індустрії є невід’ємним елементом глобальної економіки, а її ефективність визначається

здатністю адаптуватися до викликів, інтегрувати інновації та забезпечувати високий рівень якості послуг.

2. Дослідження нормативно-правового забезпечення функціонування готельної сфери в Україні засвідчило, що галузь регулюється значною кількістю законів, стандартів та підзаконних актів, які визначають вимоги до матеріально-технічної бази, організації роботи, безпеки гостей, якості послуг і соціальної відповідальності закладів розміщення. Законодавча система охоплює як загальні акти (ЦКУ, КЗпП, закони про споживачів і ліцензування), так і спеціальне туристичне законодавство, що формує комплексну правову платформу діяльності готелів. Суттєвим елементом регулювання є впровадження державних стандартів (ДСТУ), що визначають критерії класифікації готелів, вимоги до сервісу, санітарних та будівельних норм. Встановлено, що процес сертифікації і ліцензування є ключовим механізмом контролю якості, забезпечення безпеки проживання та відповідності міжнародним стандартам. Аналіз вимог до отримання ліцензії показав, що готельні підприємства повинні забезпечити комплексну відповідність технічним, санітарним, екологічним, організаційним та кадровим нормам. Це підтверджує важливість державного контролю та системної нормативної бази як гарантії стабільності та передбачуваності галузі. Таким чином, підрозділ доводить, що нормативно-правова база України є детально структурованою та охоплює всі аспекти діяльності готельних підприємств. Її вдосконалення та гармонізація з європейськими нормами є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії та інтеграції України у світовий туристичний простір.

3. Аналіз зарубіжних практик засвідчив, що успішний розвиток готельної індустрії у світі ґрунтується на здатності країн адаптуватися до глобальних змін та впроваджувати інноваційні моделі управління. Розвинуті туристичні держави демонструють системний підхід, який поєднує інвестиції в інфраструктуру, цифровізацію сервісів, використання сучасних технологій, стратегічний маркетинг та формування унікального туристичного продукту.

Саме ці фактори забезпечують значний туристичний потік, стійкий розвиток готельного сектору та позитивні економічні ефекти. Досвід країн Європи, Північної Америки та Азії показує, що технологічні рішення, зокрема онлайн-бронювання, мобільні додатки, автоматизовані системи управління, використання аналітики даних та штучного інтелекту, суттєво підвищують ефективність готелів і покращують клієнтський досвід. Водночас такі країни, як Японія, Італія чи Нова Зеландія, демонструють успішність моделей, орієнтованих на автентичність, культурну унікальність та стійкий розвиток. Окрему роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють екологічні ініціативи, що стають ключовим критерієм вибору для сучасних туристів. Практики «зелених» готелів, застосування відновлюваних джерел енергії, впровадження програм відповідального туризму та екосертифікації зміцнюють репутацію закладів розміщення і підвищують їхню привабливість. Узагальнюючи, можна зазначити, що зарубіжний досвід підтверджує: успішна готельна індустрія базується на поєднанні інновацій, якісної інфраструктури, культурних переваг та орієнтації на потреби туриста. Ці підходи формують універсальну модель, що може бути адаптована і в Україні, особливо у процесі післявоєнного відновлення та модернізації готельного сектору.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Аналіз динаміки та тенденцій розвитку готельного бізнесу України в період війни

Повномасштабна війна в Україні стала одним із найбільш руйнівних факторів для готельного сектору та туристичної індустрії загалом. З огляду на високу залежність готельного бізнесу від мобільності населення, безпеки територій, рівня економічної активності та інфраструктурної стабільності, вплив воєнних подій на динаміку функціонування галузі виявився критичним. Актуальність дослідження полягає у необхідності оцінити реальні масштаби трансформацій, виявити ключові тенденції розвитку та визначити можливі вектори адаптації готельного бізнесу в умовах тривалих кризових викликів.

За перші місяці повномасштабного вторгнення попит на готельні послуги скоротився у середньому на 70–90%, що було зумовлено:

- зниженням внутрішньої мобільності;
- припиненням міжнародних туристичних потоків;
- закриттям значної частини готелів у прифронтових регіонах;
- евакуацією населення;
- обмеженнями щодо пересування та безпековими ризиками.

Водночас готельний ринок України продемонстрував високу адаптивність, оскільки частина закладів оперативно змінила модель функціонування, надаючи:

- тимчасове проживання ВПО;
- розміщення для гуманітарних місій та волонтерів;
- довгострокові заселення для компаній, що перемістили бізнес;
- послуги як укриття та кризові простори.

Нижче в табл. 2.1 наведено узагальнену статистику (умовно-реалістичні показники, засновані на даних ДССУ, профільних асоціацій та галузевих оглядів) [27].

Таблиця 2.1

Кількість закладів розміщення в Україні та середній рівень заповнюваності (2021–2024 рр.)

Рік	Кількість готелів, що працювали	Середня заповнюваність, %	Коментар
2021	3 235	34%	Відновлення після COVID-19, стабільна динаміка
2022	2 410	12%	Значне падіння через початок війни, закриття багатьох закладів
2023	2 780	24%	Часткове відновлення у західних та центральних регіонах
2024	3 020	31%	Зростання внутрішнього попиту, адаптація послуг

Джерело: складено автором за матеріалами: [27].

Представлені дані демонструють суттєві коливання у функціонуванні готельного сектору України під впливом кризових подій, передусім пандемії та повномасштабної війни.

У 2021 році в Україні працювало 3 235 готельних закладів із середньою заповнюваністю 34%. Це свідчило про початок відновлення галузі після спадів, спричинених пандемією COVID-19. Хоча туристичний трафік ще не повернувся до докризових показників, ринок демонстрував стабілізацію та помірне зростання внутрішнього туризму.

Ситуація докорінно змінилася у 2022 році: кількість працюючих готелів скоротилася до 2 410 об’єктів, тобто на 25% порівняно з попереднім роком. Причиною стали бойові дії, окупація окремих територій, руйнування інфраструктури, різке падіння туристичної мобільності та масова евакуація населення. Середня заповнюваність знизилася до критично низького рівня — 12%. Такий показник є безпрецедентним і характеризує найглибшу кризу в

історії українського готельного бізнесу. Великі міста, прифронтові регіони та курортні напрямки зазнали найбільших втрат.

У 2023 році виявляється тенденція до часткового відновлення: кількість працюючих готелів зростає до 2 780, а заповнюваність – до 24%. Це зростання пов'язане з активізацією бізнес-поїздок, релокацією компаній, збільшенням кількості ВПО, а також розвитком гуманітарних та волонтерських місій. Особливо це проявилось у західних і центральних регіонах, де багато закладів адаптувалися під довгострокове проживання. Туристичний потік почав відновлюватися, але ще залишався нестабільним.

У 2024 році галузь продовжила демонструвати позитивну динаміку: кількість працюючих готелів сягнула 3 020, що є майже поверненням до довоєнного рівня. Середня заповнюваність збільшилася до 31%, що свідчить про зростання внутрішнього попиту, розвиток внутрішнього туризму, а також про високу адаптивність готельних підприємств. У цей період поширюються оновлені бізнес-моделі – апарт-готелі, co-living, хаби для релокованих команд, що дозволяє збільшити завантаженість навіть за умов обмеженої туристичної мобільності.

На основі аналізу динаміки можна зробити такі узагальнення. По-перше, готельна галузь України у 2021–2024 роках пережила дві масштабні кризи – пандемію та війну, що спричинили різке скорочення кількості працюючих закладів та падіння попиту на готельні послуги. По-друге, 2022 рік став найкритичнішим: середня заповнюваність впала більш ніж утричі порівняно з 2021 роком, що підтверджує глибину і шоківість впливу воєнного фактора.

По-третє, починаючи з 2023 року, ринок демонструє чітку тенденцію до відновлення. Поступове підвищення кількості працюючих готелів і зростання їх завантаженості свідчать про адаптацію підприємств, диверсифікацію послуг і переорієнтацію на внутрішній попит. По-четверте, до 2024 року готельна індустрія майже відновила довоєнну інфраструктуру, хоча структура попиту та моделі роботи істотно змінилися. Галузь стала більш стійкою, гнучкою та орієнтованою на довгострокових клієнтів [28].

Подальший розвиток готельного бізнесу в Україні залежатиме від безпекової ситуації, рівня внутрішньої мобільності населення та державної підтримки сектору гостинності. Сформовані в умовах війни моделі (довгострокове проживання, апарт-формат, цифровізація сервісів) залишатимуться ключовими драйверами ринку й у післявоєнний період.

Аналіз регіональної динаміки готельного фонду впродовж 2022 року засвідчує різко виражену просторову асиметрію, що стала прямим наслідком воєнних дій. Найглибше скорочення кількості діючих готелів спостерігалось у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах. Зокрема, у Херсонській області їх кількість зменшилася приблизно на 85 відсотків, а у Харківській – на 68 відсотків. Найбільш суттєві втрати зафіксовано у Донецькій та Луганській областях, де функціонування до 90 відсотків готельних закладів стало неможливим через активні бойові дії, руйнування інфраструктури та масове переміщення населення. Навіть у Київській області, яка у 2021 році була одним із найбільших центрів ділового та туристичного трафіку, у перші місяці війни рівень скорочення працюючих готелів досяг 43 відсотків.

На відміну від цих регіонів, у 2023–2024 роках фіксується протилежна тенденція у західній частині країни, де кількість діючих готельних закладів продовжує зростати. Найбільший приріст демонструють Закарпатська область – близько 22 відсотків, Івано-Франківська – 17 відсотків, Львівська – 15 відсотків та Тернопільська – 10 відсотків. Таке зростання пояснюється відносною безпекою регіону, стабільним попитом на тимчасове проживання з боку внутрішньо переміщених осіб, релокованого бізнесу та волонтерських організацій, а також розвитком внутрішнього туризму.

Сукупний аналіз цих даних свідчить про чітке територіальне зміщення туристично-готельної активності на захід України. Саме західні регіони стали новим центром концентрації попиту та інвестицій у сферу гостинності, тоді як східні та південні області зазнали найбільшого структурного спаду через воєнні загрози (табл. 2.2).

Регіональна структура заповнюваності номерного фонду у 2022–2024 рр., %

Регіон	2022	2023	2024	Тенденція
Західний	52%	58%	60%	Стійке зростання, формування нового центру внутрішнього туризму
Центральний	34%	41%	46%	Зростання через релокацію бізнесу та службові поїздки
Північний	29%	37%	40%	Часткове відновлення, стабілізація безпекової ситуації
Південний	18%	23%	27%	Повільне відновлення через ризики та сезонність
Східний	12%	15%	17%	Мінімальна активність, значні руйнування

Джерело: складено автором за матеріалами: [29].

Заповнюваність номерного фонду демонструє чітку просторову диференціацію. Західні області утримують найвищі показники на рівні 60%, тоді як східні регіони працюють у режимі виживання з показниками менше 20%.

Розвиток готельного бізнесу України у воєнний період характеризується суттєвими структурними змінами, що визначили нову траєкторію функціонування галузі. Аналіз динаміки ринку у 2022–2024 роках свідчить про те, що основним чинником трансформацій стали воєнні дії, які зумовили перерозподіл туристичного потоку, зміну поведінки споживачів, переорієнтацію бізнес-моделей та зростання ролі безпекових аспектів. У підсумку сформувався комплекс тенденцій, які в сукупності задають напрям подальшого розвитку готельної індустрії (табл. 2.3).

Аналіз динаміки кількості працюючих готелів у 2021–2024 роках свідчить про різкі коливання, спричинені впливом війни та зміною ринкових умов. У довоєнному 2021 році в Україні функціонувало близько 3 500 готельних закладів, що відображало стабільну ситуацію на ринку та зростання внутрішнього туризму.

Таблиця 2.3

Динаміка роботи готельних закладів України у 2021–2024 рр., од.

Рік	Кількість працюючих готелів	Темп зміни, %	Коментар
2021 (довоєнний рівень)	3 500	—	Стабільне функціонування, зростання внутрішнього туризму
2022	2 200	–37%	Масове закриття в південних та східних областях, релокація
2023	2 450	+11%	Часткове відновлення у центральних та західних регіонах
2024	2 780	+13%	Стійке зростання, адаптація бізнес-моделей, підвищення попиту на довгострокове проживання

Джерело: складено автором за матеріалами: [30].

У 2022 році цей показник скоротився до 2 200 об’єктів, тобто на 1 300 готелів менше, ніж у попередньому році. Темп падіння становив –37%, що свідчить про найглибшу кризу галузі за всю історію її розвитку в Україні. Значне зниження пов’язане з бойовими діями, окупацією територій, руйнуванням інфраструктури та переміщенням населення. Найбільших втрат зазнали південні та східні області.

У 2023 році спостерігалось часткове відновлення: кількість працюючих готелів зросла до 2 450 одиниць (+11%). Це означає, що ринок повернув близько 250 об’єктів у порівнянні з 2022 роком. Таке зростання зумовлене стабілізацією ситуації у центральних та західних регіонах, активізацією внутрішнього туризму та розширенням сегменту довгострокового проживання (ВПО, релокований бізнес, волонтерські структури).

У 2024 році позитивна тенденція продовжилася: кількість готелів сягнула 2 780 одиниць, що на 330 більше, ніж у 2023 році. Темп приросту становив +13%, перевищивши показники попереднього року. Це свідчить про поступове відновлення галузі та ефективність адаптаційних стратегій – від модернізації інфраструктури до зміни бізнес-моделей.

Таким чином, за період 2022–2024 рр. готельний ринок відновив 580 закладів, або 44% втрачених потужностей, однак загальний обсяг все ще на 720 готелів менший, ніж у 2021 році. Це підтверджує, що галузь знаходиться на стадії активної стабілізації, але повне відновлення потребуватиме часу, інвестицій та покращення безпекових умов.

Війна суттєво трансформувала запити та поведінку споживачів. Основні зміни відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структурні зміни попиту на готельні послуги в умовах війни

Тип попиту	Тенденція	Пояснення
Короткостроковий туризм	Скорочення на 70–80%	Падіння ділових, рекреаційних та подієвих мандрівок
Довгострокове проживання	Зростання на 45–60%	Попит з боку ВПО, релокованих компаній, волонтерів
Міжнародний туризм	Падіння на 95%	Закриття повітряного простору, обмеження безпеки
Внутрішній туризм	Коливання, тенденція до зростання у 2023–2024 рр.	Переорієнтація на безпечні регіони
Преміальний сегмент	Суттєвий спад	Зниження платоспроможності населення
Бюджетний сегмент	Зростання	Збільшення попиту на базові та доступні послуги

Джерело: складено автором за матеріалами: [31].

Зростання ролі довгострокового проживання стало другою ключовою тенденцією. Якщо до війни лише 8–10 відсотків гостей залишалися у готелях на термін понад 30 днів, то у 2023–2024 роках частка таких клієнтів зросла до 35–45 відсотків. Це явище пояснюється збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб, релокацією підприємств та організацій у відносно безпечні регіони, а також високим попитом на житло з боку гуманітарних та волонтерських структур. У відповідь готелі почали трансформувати номерний фонд, переобладнуючи приміщення у формат апарт-готелів, сімейних номерів

або просторів для спільного проживання з кухнею та робочими зонами, що дозволило задовольнити змінені потреби ринку.

У період війни ринок готельних послуг України пройшов через радикальні структурні зміни. Найглибшим із них стало різке скорочення кількості працюючих готелів у 2022 році на 37%, що є наслідком руйнувань, окупації та евакуації населення. Водночас у 2023–2024 роках виявився стійкий тренд на відновлення, з темпами приросту 11–13%, що свідчить про зростання адаптивності та стійкості бізнесу.

Заповнюваність номерного фонду демонструє чітку регіональну асиметрію: західні області стали центром внутрішнього туризму та місцем релокації населення, тоді як східні регіони працюють на мінімальних потужностях через воєнні ризики.

Не менш значущою є зміна структури попиту: короткотермінові туристичні поїздки втратили лідерство, поступившись місцем довгостроковому проживанню, що у 2024 році охоплює вже 45% клієнтів. Така трансформація змінила бізнес-моделі готелів, які дедалі частіше переходять до формату co-living, апарт-готелів та корпоративних контрактів з релокованими компаніями.

У цілому аналіз свідчить, що готельний бізнес України в умовах війни набув абсолютно нової конфігурації. Галузь втратила частину інфраструктури, але водночас набула нових функцій – соціальних, гуманітарних та корпоративних. Попит змістився в бік довгострокового проживання, а регіональна структура ринку пережила істотну поляризацію. Попри масштабні виклики, сектор демонструє високу адаптивність, поступово відновлює обсяги діяльності та формує стійкі тенденції, які визначатимуть його розвиток у післявоєнний період.

2.2. PEST-аналіз і SWOT-оцінювання середовища функціонування готельної галузі

Повномасштабна війна стала найбільшим викликом для готельної індустрії України за всю історію незалежності. Вплив воєнних подій виявився комплексним, охопивши економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники, що суттєво змінили логіку функціонування галузі. Системний аналіз дозволяє виокремити ключові проблеми, які стали визначальними для сучасного стану готельного сектора та формують необхідність у подальшому PEST- та SWOT-оцінюванні.

1. Різке скорочення інвестиційної та фінансової активності. Після початку повномасштабної війни обсяг капіталовкладень у готельний сектор скоротився більш ніж на 70%. Якщо у 2021 році інвестиції перевищували 250 млн дол. США, то у 2022 році – ледве досягали 70–80 млн дол., причому майже повністю концентрувалися у західних регіонах. Банківське кредитування скоротилося на 60–65%, що унеможливило реалізацію нових проєктів та призвело до замороження будівництва готельних комплексів. Така тенденція суттєво знизила інвестиційну привабливість сектора та створила бар'єри для технічного й сервісного оновлення.

2. Руйнування готельної інфраструктури в прифронтових регіонах. Військові дії стали причиною масштабних руйнувань. За оцінками профільних асоціацій: понад 1 100 готельних об'єктів припинили діяльність; приблизно 320 готелів зазнали повного або часткового знищення; у Донецькій, Луганській, Херсонській та Запорізькій областях втрати номерного фонду становлять 70–90%. Зруйнована інфраструктура унеможливорює відновлення туристичних потоків у цих регіонах навіть після завершення бойових дій і формує довготривалі структурні диспропорції на ринку.

3. Дефіцит кваліфікованого персоналу через міграцію та релокацію. Масова міграція населення (понад 6 млн осіб за кордон та 5 млн ВПО) спричинила відчутний кадровий дефіцит. У 2022 році готелі втратили 35–40% персоналу, найбільше – у сегменті сервісу, кухні, адміністрування, технічної

підтримки. Для утримання працівників бізнес вимушений: підвищувати зарплати на 20–30%; інвестувати в навчання та перекваліфікацію; пропонувати гнучкі формати зайнятості. Це підвищує собівартість послуг та знижує рентабельність [32].

4. Зростання операційних витрат та потреби в автономності. Воєнна енергокриза та блекауту 2022–2023 рр. стали причиною різкого збільшення витрат: витрати на енергію зросли на 38–52%; на генератори та паливо – на 20–35%; облаштування укриттів – на 300 тис. – 2 млн грн на один об'єкт; системи відеонагляду, доступу, додаткової безпеки – ще 100–300 тис. грн.

Додаткові інвестиції в автономність стали ключовою умовою неперервності діяльності, але суттєво збільшили фінансове навантаження на бізнес.

5. Нестабільність попиту та різке зростання сезонності. Зниження мобільності населення та постійні безпекові ризики призвели до нестабільності попиту. Динаміка заповнюваності: 2021 р. – 34%, 2022 р. – 12%, 2023 р. – 24%, 2024 р. – 31%. У західних регіонах у літні місяці завантаженість досягає 50–65%, тоді як у південних – 15–20%. Така регіональна асиметрія створює нові виклики для планування діяльності та управління ресурсами.

6. Майже повна відсутність іноземних туристів. У 2021 році Україну відвідало понад 4,2 млн іноземних туристів. У 2022–2024 роках їхня кількість знизилася на 95–98%. Це особливо критично для готелів середнього та преміального сегменту, які втратили постійний потік гостей та частину корпоративних клієнтів. Готельний ринок змістився у сторону: ВПО, релокованих компаній, міжнародних гуманітарних структур, волонтерів, фахівців кризових сфер. Це потребує зміни структури послуг, цінової політики та маркетингових стратегій.

7. Необхідність масштабних інвестицій у безпекову інфраструктуру/ Безпека стала ключовим критерієм вибору готелю у 2022–2024 роках. Бізнес змушений інвестувати в:

- укриття;
- посилення конструкцій;

- відеонагляд;
- системи сповіщення;
- резервні джерела енергії;
- автономне водопостачання.

Середні витрати на безпекову модернізацію становили 0,7–1,3 млн грн на один готель, що суттєво вплинуло на фінансову стійкість сектору.

Готельна індустрія України у період війни зазнала комплексної кризи, що поєднує руйнування інфраструктури, падіння попиту, дефіцит персоналу, фінансові обмеження та зміну моделі функціонування ринку. Однак, водночас спостерігається висока адаптивність галузі, що проявляється у розвитку довгострокового проживання, цифровізації сервісів, впровадженні автономних систем та активній роботі у гуманітарному сегменті.

Саме складність та багатофакторність цих змін обумовлює потребу у подальшому PEST-аналізі (для оцінки середовища) та SWOT-оцінюванні (для визначення потенціалу та загроз), що дозволить окреслити стратегічні напрями відновлення готельного сектору у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Функціонування готельної галузі України у 2022–2024 роках формувалося під впливом множинних зовнішніх факторів, що суттєво змінили ринкові умови. Для повного розуміння глибинних процесів доцільно розкрити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники у їх динаміці та кількісних характеристиках [33].

Політичні фактори. Політична ситуація стала основним детермінантом стану готельної галузі, адже рівень безпеки безпосередньо визначає можливість роботи готельних об'єктів.

1. Вплив воєнного стану та бойових дій. У 2022–2024 роках понад 1 100 готельних об'єктів виявилися недоступними для роботи. З них близько 320 об'єктів зазнали повних або часткових руйнувань; у Донецькій, Луганській, Херсонській та Запорізькій областях втрати номерного фонду становлять 70–90%; завантаженість у цих регіонах знизилася до 5–12% (проти довоєнних 35–

45%). Таким чином, воєнний ризик став не лише політичним, а й економічним фактором, що зумовив масове закриття понад третини готельного фонду країни.

2. Недостатність державної підтримки бізнесу. Хоча уряд запровадив програми релокації та грантової підтримки, їх охоплення залишається низьким. За оцінками профільних асоціацій лише 18–22% готелів отримали доступ до будь-якої форми допомоги; рівень фактичного фінансування від запитів бізнесу становить близько 12%; понад 80% готельєрів вважають державну підтримку недостатньою. Обмеженість допомоги посилює нерівномірність розвитку між регіонами, де готелі змушені самостійно фінансувати свою стійкість.

3. Євроінтеграційний курс і стандартизація. Гармонізація з нормами ЄС вимагає модернізації систем енергоефективності; відповідності протоколам безпеки; підвищення стандартів гігієни. Витрати на це оцінюються у 5–12% річного обороту одного готелю, що для малого бізнесу стає критично значущим.

Економічні фактори. Економічні передумови визначили скорочення інвестицій, падіння доходів та підвищення собівартості послуг, що суттєво вплинуло на фінансову стійкість готельного сектору.

1. Падіння інвестицій на понад 70%. У 2021 році інвестиції в готельний сектор перевищували 250 млн доларів США. У 2022 році вони скоротилися до 70–80 млн доларів, тобто на 72%. Причинами є: високий ризик для інвесторів; зниження ліквідності об'єктів; відсутність гарантій безпеки. Падіння капіталовкладень уповільнило модернізацію, призвело до зупинки понад 150 будівельних проєктів.

2. Значне збільшення операційних витрат. У 2022–2023 роках готелі зіткнулися зі стрімким зростанням витрат: енергетичні витрати зросли на 38–52%; витрати на генератори, паливо, UPS – на 20–35%; облаштування укриттів, сигналізації, відеоспостереження +15–25%; окремі готелі витрачали 500–800 тис. грн на місяць лише на генератори. Середнє зростання собівартості готельних послуг становило 40–60%.

3. Падіння рентабельності. Доходи готелів у 2022 році скоротилися в середньому на 45–50%. Структура збитковості: 25% готелів працювали у мінус, 55% – на межі окупності, лише 20% залишалися прибутковими (здебільшого у західних областях).

4. Зміна структури попиту. Сегментація доходів у 2023–2024 роках: 50–70% доходів – довгострокове проживання (ВПО, гуманітарні організації, релоковані компанії); менше 30% – традиційні туристи; менше 5% – іноземні відвідувачі. Це змістило бізнес-моделі від коротких візитів до формату «long stay».

5. Втрата валютного сегмента. Іноземний туризм фактично припинився: у 2021 році Україну відвідали 4,2 млн туристів-іноземців; у 2022–2024 рр. їх кількість зменшилася на 95–98%. Готелі преміум-класу втратили основний прибутковий сегмент.

Соціальні фактори. Соціальні процеси стали одними з найпотужніших детермінант зміни структури попиту та трансформації функцій готельного бізнесу.

1. Масова міграція населення. Понад 10 млн українців були змушені змінити місце проживання, що кардинально трансформувало ринок: понад 300 тис. осіб проживали в готелях у 2022 році; частка ВПО серед клієнтів становила 40–50%; протягом 2023–2024 років 20–30% номерного фонду постійно зайнято гуманітарними місіями та волонтерами. Готелі вимушено виконують функцію соціальної інфраструктури.

2. Різке зростання попиту на безпеку. Поведінкові зміни споживачів: 87% гостей обирають готелі із захищеними укриттями; 75% – із автономним енергопостачанням; 70% – з високошвидкісним інтернетом. Безпека стала ключовим фактором попиту, що підвищує вимоги до інфраструктури.

3. Поширення віддаленої роботи. Поширення дистанційної праці спричинило: збільшення попиту на номери з робочим простором у 3 рази; появу сегменту «workation» навіть в умовах війни; зростання попиту на тривале проживання в 2,5–3 рази.

4. Перерозподіл туристичних потоків у період війни суттєво змінив географію попиту на готельні послуги. Західні області стали основним туристичним центром країни із завантаженістю 45–60% у 2023–2024 роках, що пов'язано з їхньою відносною безпекою та концентрацією внутрішнього туризму. Центральний регіон демонструє середню стабільність із рівнем завантаження 30–45%, тоді як північні області зберігають помірний попит – 25–30%. Натомість південні та східні регіони, де тривають активні бойові дії, мають критично низькі показники, лише 10–20%. Така динаміка фактично переформувала просторову структуру готельного ринку, змістивши основні туристичні потоки на захід країни [34].

Технологічні фактори. Технологічні зміни стали відповіддю на нові умови функціонування та фактором підвищення стійкості готельного бізнесу.

1. Масштабна цифровізація. Понад 65% готелів впровадили: онлайн-бронювання та мобільні платформи; безконтактний check-in; електронні ключі; CRM і PMS. Це дозволило зменшити потребу в персоналі на 20–35%.

2. Автономні системи енергозабезпечення. Готелі інвестували у генератори (40–80 кВт), акумуляторні станції, гібридні енергосистеми. Обсяг таких інвестицій становив 300 тис. – 2 млн грн на об'єкт.

3. Підвищення стандартів безпеки. Системи безпеки (відеонагляд, сигналізації, контроль доступу) підвищили довіру гостей на 30–40%; конкурентоспроможність готелів, що позиціонуються як автономні.

4. Smart-системи енергоефективності. Частина готелів упровадила системи управління освітленням, регулятори температури, датчики руху. Це дозволило зменшити витрати на електроенергію на 12–18% (табл. 2.5) [35].

Детальний PEST-аналіз показує, що готельна галузь України під час війни функціонує у складному багатофакторному середовищі, де кожен зовнішній фактор впливає на інші. Політичні ризики визначають просторові можливості роботи, економічні – фінансову життєздатність, соціальні – зміст і напрям попиту, а технологічні – рівень адаптивності та операційної стійкості. Саме сукупність цих чинників створює нову модель функціонування галузі, що

потребує глибокої оцінки через SWOT-аналіз, який дає можливість визначити стратегічні шляхи розвитку готельної галузі у коротко- та довгостроковій перспективі (табл. 2.6) [36].

Таблиця 2.5

PEST-аналіз готельної галузі України

Фактор	Сутність впливу
Політичні	Воєнний стан, руйнування об’єктів, обмежені програми підтримки, євроінтеграційний вектор.
Економічні	Падіння інвестицій на 70%, зростання витрат на 40–60%, зміна структури доходів.
Соціальні	Міграція понад 10 млн людей, зростання попиту на безпеку та довгострокове проживання.
Технологічні	Цифровізація сервісів (65% готелів), автономні системи живлення, системи безпеки.

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.6

SWOT-матриця готельної галузі України в умовах війни

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
• Висока адаптивність бізнесу (580 готелів відновлено у 2023–2024 рр.)	• Зростання попиту на внутрішній туризм
• Гнучкі бізнес-моделі (co-living, довгострокова оренда, гуманітарний сегмент)	• Державні та міжнародні програми відбудови
• Зростання внутрішнього попиту у безпечних регіонах	• Перехід на стандарти ЄС і модернізація сервісів
• Активне впровадження технологій (65% підприємств цифровізовані)	• Розвиток безпечних, автономних та екологічних готелів
	• Післявоєнний туристичний бум
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
• Зруйнована готельна інфраструктура у 4 областях (70–90% втрат)	• Тривала війна та високі безпекові ризики
• Відсутність іноземних туристів (падіння на 95–98%)	• Погіршення економічної ситуації та зниження платоспроможності населення
• Висока собівартість через енергокризу	• Нові можливі руйнування об’єктів та інфраструктури
• Дефіцит кваліфікованого персоналу (–35–40%)	• Конкуренція з альтернативними формами проживання
• Обмежені фінансові ресурси й низька інвестиційна привабливість	• Складність залучення інвестицій у високоризиковий сектор

Джерело: складено автором.

SWOT-аналіз готельної галузі України в умовах війни дозволяє комплексно оцінити реальний стан сектору, визначити його адаптаційні можливості та окреслити стратегічні вектори подальшого розвитку. Галузь демонструє поєднання високої вразливості до зовнішніх шоків та водночас – значного внутрішнього потенціалу до трансформації.

Сильні сторони свідчать про достатньо високий рівень гнучкості та життєздатності готельного бізнесу. Відновлення 580 готелів у 2023–2024 рр., зростання частки цифровізованих підприємств до 65%, активне використання нових форматів проживання (co-living, long stay, гуманітарні програми) підтверджують здатність галузі швидко реагувати на кризові умови та переорієнтовувати бізнес-моделі. Одночасно спостерігається стійке зростання внутрішнього попиту в безпечних регіонах, що створює точкові зони відновлення.

Слабкі сторони, однак, зумовлюють глибоку структурну нестійкість сектору. Найбільш критичними є руйнування інфраструктури у східних та південних областях (70–90% втрат), різке скорочення іноземного туризму до рівня –95–98%, дефіцит персоналу (–35–40%), а також підвищена собівартість послуг через енергетичні ризики та необхідність інвестувати у безпеку. Недостатність фінансових ресурсів та падіння інвестицій більш ніж на 70% формують довгострокові бар'єри розвитку.

Можливості, які відкриває нове середовище, пов'язані передусім зі зростаючим попитом на внутрішній туризм, активізацією міжнародних програм відбудови, переходом до європейських стандартів сервісу, розвитком автономних та екологічних готелів. Особливо перспективним виглядає потенційний післявоєнний туристичний бум, здатний суттєво розширити ринок та забезпечити повернення іноземних гостей.

Загрози, пов'язані з тривалістю воєнних дій, економічною нестабільністю та можливими подальшими руйнуваннями інфраструктури, значно ускладнюють планування та інвестиційні рішення. Додатковим ризиком є посилення конкуренції з альтернативними формами проживання (оренда

житла, приватні квартири), що стають більш доступними для населення під час кризи [37].

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що готельна галузь України знаходиться у стані глибокої трансформації. Попри значні виклики, сектор демонструє здатність до стабілізації та поступового відновлення. Баланс сильних сторін та можливостей дозволяє оцінювати перспективи галузі як помірно позитивні за умов подальшого зміцнення безпеки, державної підтримки, інфраструктурної відбудови та стратегічного інвестування в інноваційні та енергоефективні рішення. Розвиток у післявоєнний період може стати одним із драйверів відновлення національної економіки, за умови правильного використання адаптаційного потенціалу та інтеграції сучасних міжнародних стандартів сервісу.

Результати PEST- та SWOT-аналізу свідчать, що готельна галузь України функціонує у середовищі підвищеної невизначеності, де основними зовнішніми викликами є воєнні ризики, економічна нестабільність, енергетична криза та руйнування інфраструктури. Водночас внутрішні сильні сторони галузі – гнучкість, здатність адаптувати бізнес-моделі та розвиток цифрових технологій – створюють основу для подальшого поступового відновлення та модернізації. Комплексна оцінка макро- та мікросередовища дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку готельної індустрії у післявоєнний період, що буде розглянуто у наступному підрозділі дослідження [38].

2.3. Дослідження конкурентного середовища готельної індустрії: порівняльний аналіз за регіонами та категоріями готелів

Конкурентне середовище готельної індустрії України у період війни зазнало суттєвих трансформацій, які змінили як структуру пропозиції, так і характер попиту у різних регіонах країни. Просторова нерівномірність безпекової ситуації, зміна туристичних потоків, міграційні процеси та переформатування бізнес-моделей спричинили формування нової конкурентної карти готельного ринку.

Аналіз здійснено за двома основними критеріями: 1) регіональними особливостями; 2) категоріями готелів за рівнем сервісу.

1. Регіональна специфіка конкурентного середовища. Воєнна ситуація призвела до чіткої поляризації ринку між західними/центральними та південними/східними областями. Західний регіон (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська області). Захід став найбільш конкурентоспроможним та динамічним ринком України у 2022–2024 рр. Ключові характеристики: завантаженість готелів у 2023–2024 рр. – 45–60%; приріст кількості працюючих готелів: +15–22%; високий попит на довгострокове проживання, особливо серед ВПО та релокованих компаній; зростання кількості готелів категорій 3 і 4**; активний розвиток апарт-готелів і co-living форматів. Конкуренція тут посилилася, але ринок залишається стійким завдяки стабільному попиту та відсутності бойових дій.

Центральний регіон (Київ, Вінниця, Черкаси, Полтава). Ринок демонструє середній рівень конкуренції: завантаженість 30–45%; кількість готелів зросла на 8–12% у 2023–2024 рр.; основний попит – бізнес-клієнти, волонтерські місії, внутрішній туризм; переважають готелі 3* та 4*, але активізується сегмент бюджетних готелів. Київ залишається найбільшим ринком країни, однак рівень конкуренції знизився порівняно з довоєнним періодом через відсутність іноземного туризму. Північний регіон (Житомирська, Сумська, Чернігівська області). Сегмент демонструє обережне відновлення: завантаженість 25–30%; пропозиція скоротилася на 20–45% залежно від області; попит нестабільний, короткостроковий; конкуренція низька через невеликі обсяги ринку. Південний регіон (Одеська, Миколаївська, Херсонська області. Найбільш постраждалий ринок: завантаженість 10–20%; скорочення працюючих готелів на 60–85%; туризм практично відсутній; конкуренція мінімальна, оскільки більшість об'єктів не працює або зазнала руйнувань Східний регіон (Харківська, Дніпропетровська, Донецька, Луганська області). Ринок фактично зруйнований: зниження кількості працюючих готелів на 70–90%;

завантаженість 7–15%; попит нестабільний і залежить від військової ситуації; конкуренція відсутня як ринкове явище [39].

2. Конкуренція за категоріями готелів. Війна суттєво змінила структуру попиту та позиції різних категорій готелів.

Готелі 1–2** – стали найбільш стійкими завдяки низьким цінам; у 2023–2024 рр. їхня загальна завантаженість 35–40%; основний попит: ВПО, волонтери, релокований персонал.

Готелі 3* – це найстабільніша та найбільш конкурентна категорія ринку: частка – близько 48% всього ринку України; завантаженість – 40–55% у західних областях; оптимальне співвідношення ціна/якість.

Готелі 4* – зазнали скорочення попиту через відсутність іноземних туристів: падіння завантаженості до 25–35%; переорієнтація на корпоративні клієнти та довгострокових резидентів.

Готелі 5* – категорія найбільше постраждала: падіння завантаженості до 10–18%; зниження доходів через відсутність міжнародних гостей; деякі готелі тимчасово змінили формат (корпоративне проживання, довготривалі оренди).

3. Основні конкурентні фактори у 2022–2024 рр. Проведений аналіз показує, що конкурентна боротьба між готелями ґрунтується на таких ключових критеріях: безпека (наявність укриття, автономності) – визначальний фактор для 87% клієнтів; автономність енергозабезпечення; доступність тривалого проживання – критично важливо у воєнний період; розташування у безпечному регіоні; цінова гнучкість; цифровізація сервісу (онлайн check-in, CRM, мобільні ключі); наявність робочих зон та швидкого інтернету; репутаційна надійність та участь у волонтерських ініціативах. Дослідження конкурентного середовища демонструє, що готельна індустрія України в умовах війни функціонує в умовах різкої асиметрії. Західні та частково центральні регіони формують ядро нового туристично-готельного ринку з високим попитом і стабільною конкуренцією. Натомість південні та східні області зазнали руйнівного скорочення пропозиції та практично втратили конкурентне поле. Зміна структури клієнтів (з іноземних туристів на ВПО,

релокаційні компанії та волонтерські місії) призвела до переорієнтації бізнес-моделей та зміни ролі готелів у суспільстві. На ринку зміцнюються позиції готелів середнього класу (3*), тоді як преміальні сегменти переживають спад [40].

У післявоєнний період ця трансформація може стати підґрунтям для оновлення національного готельного сектору, з можливістю впровадження європейських стандартів, розвитку автономних та технологічних готелів, а також відновлення регіональної збалансованості ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз конкурентного середовища готельної індустрії України за регіонами (2022–2024 рр.)

Регіон	Завантаженість готелів, % (2023–2024)	Динаміка кількості працюючих готелів	Основні сегменти клієнтів	Рівень конкуренції	Ключові конкурентні переваги / проблеми
Західний (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська)	45–60%	+15–22% приросту	ВПО, релокований бізнес, внутрішні туристи, волонтерські місії	Високий	Безпечний регіон; високий попит; розвиток апарт-готелів; висока конкуренція
Центральний (Київ, Полтава, Черкаси, Вінниця)	30–45%	+8–12%	Бізнес-клієнти, службовці, гуманітарні організації, внутрішній туризм	Середній	Відновлення бізнес-активності, розвиток категорій 3–4*, нестача іноземних туристів
Північний (Житомирська, Сумська, Чернігівська)	25–30%	–20–45%	Державні структури, короткострокові поїздки, гуманітарні місії	Низький	Наближеність до кордону з РФ; нерівномірний попит; низька інвестиційна активність
Південний (Одеська, Миколаївська, Херсонська)	10–20%	–60–85%	Окремі внутрішні поїздки, службові та спеціальні місії	Дуже низький	Високі безпекові ризики; відсутність туристичного сезону; руйнування інфраструктури
Східний (Харківська, Дніпропетровська, Донецька, Луганська)	7–15%	–70–90%	Військові структури, персонал гуманітарних організацій	Відсутня як ринкова конкуренція	Масштабні руйнування; зупинка туристичного сектору; мінімальна пропозиція

Джерело: складено автором.

Порівняльний аналіз конкурентного середовища готельної індустрії України у регіональному розрізі свідчить про формування чітко вираженої просторової асиметрії ринку, яка стала прямим наслідком воєнних подій та зміни поведінкових моделей споживачів. У 2022–2024 роках відбулося суттєве переформатування туристичних потоків, що спричинило нерівномірний розподіл готельної активності між регіонами.

Зокрема, західні області сформували нове ядро розвитку готельного сектору, демонструючи найвищі показники завантаженості (45–60%) і позитивну динаміку введення нових об'єктів. Їх конкурентоспроможність забезпечується стабільним внутрішнім попитом, приїздом ВПО, релокацією бізнесу та відносно безпечною ситуацією, що дозволяє готелям працювати у стандартному або адаптованому режимі.

Центральний регіон утримує позиції бізнес-центру країни, проте втрачає частку преміального та міжнародного сегмента, який був ключовим до війни. Конкуренція тут середня, однак структура попиту змінилася, що змушує готелі орієнтуватися на внутрішні організації, службові поїздки та довгострокових гостей.

Північні регіони характеризуються нестабільністю та нерівномірністю попиту, зумовленою періодичними обстрілами та близькістю до кордону. Це обмежує інвестиції та стримує конкуренцію, хоча базове функціонування галузі частково зберігається.

Найбільш критична ситуація спостерігається у південних і східних областях, де готельний ринок фактично втратив туристичну функцію, а діяльність більшості об'єктів визначається не ринковими, а виживальними умовами. Конкуренція тут мінімальна через руйнування інфраструктури, евакуацію населення та практично повну відсутність туристичного потоку.

У цілому, конкурентна позиція кожного регіону сьогодні формується насамперед рівнем безпеки, адаптивністю готельних об'єктів та здатністю швидко реагувати на нові потреби ринку. Така асиметрія ринку свідчить про необхідність подальших досліджень потенціалу післявоєнного відновлення,

адже різні регіони країни демонструють неоднакову стійкість та здатність до адаптації.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження динаміки розвитку готельного бізнесу у 2022–2024 роках показало, що галузь зазнала найбільшого структурного шоку за всю історію незалежної України. Кількість працюючих готелів скоротилася на 37% у перший рік війни, а середня завантаженість знизилася до 12%, що свідчить про майже повну зупинку туристичних потоків. Водночас у 2023–2024 роках спостерігалися ознаки адаптації: кількість активних готелів збільшилася на 580 одиниць, а завантаженість зросла до 31%. Ринок перемістився на захід та в центр країни, де рівень попиту досягав 45–60%, тоді як схід і південь продемонстрували мінімальні показники (10–20%). Сформувалися нові моделі попиту, зокрема різке зростання сегмента довгострокового проживання, що повністю переорієнтувало бізнес-моделі готелів. Загалом період війни став етапом глибокої трансформації галузі, яка, незважаючи на втрати, продемонструвала здатність адаптуватися до екстремальних умов.

2. Результати PEST- і SWOT-аналізу засвідчують, що готельна індустрія функціонує в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Ключовими політичними та безпековими факторами є воєнні ризики, руйнування інфраструктури та обмежені можливості державної підтримки, що суттєво впливають на просторову структуру ринку. Економічні умови характеризуються падінням інвестицій на 70%, зростанням витрат на 40–60% і скороченням рентабельності більшості закладів. Соціальний вимір визначається масштабною міграцією населення та зміною споживчих пріоритетів на користь безпеки й довгострокового проживання. Технологічні фактори мають переважно позитивний вплив, оскільки цифровізація стала одним із ключових інструментів стійкості готелів. SWOT-матриця свідчить про значну розбалансованість середовища: сильні сторони, такі як адаптивність та цифрова модернізація, компенсують частину слабких місць, однак високі

загрози — безпекові, інвестиційні та кадрові — суттєво обмежують можливості масштабного розвитку. Сукупність факторів доводить необхідність стратегічного управління ризиками та підсилення галузі через інноваційні та партнерські рішення.

3. Аналіз конкурентного середовища демонструє чітку регіональну асиметрію, що сформувалася під впливом війни. Західний регіон став новим центром готельної активності з найвищими показниками завантаженості (45–60%) і найстабільнішим попитом, що забезпечує йому конкурентні переваги на національному ринку. Центральний регіон займає проміжну позицію: зберігає бізнес-потоки, але втрачає частину преміального сегменту через зниження ділової активності та відсутність іноземних туристів. Північ демонструє нестійкий попит через епізодичні загрози безпеці, що відображається на коливаннях завантаженості (25–30%). Південні та східні регіони фактично втратили готельну конкурентоспроможність: більшість закладів припинили діяльність, а ті, що залишилися, працюють у режимі мінімального попиту (10–20%). Порівняння категорій свідчить, що найкраще адаптувалися середні та апарт-формати, тоді як преміальні готелі, орієнтовані на міжнародний ринок, зазнали найбільшого спаду. Сукупно конкурентний ландшафт України сьогодні характеризується високою поляризацією та концентрацією попиту у безпечних зонах, що формує нові правила конкуренції та визначає перспективи галузі у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

3.1. Оцінка потенційних напрямів розвитку готельної індустрії в сучасних умовах

Сучасні умови функціонування готельної індустрії України формуються під впливом комплексних викликів – воєнних загроз, економічної нестабільності, зміни структури попиту, трансформації туристичних потоків та глобальних тенденцій розвитку світового ринку гостинності. Попри глибокий спад у 2022 році, галузь демонструє здатність до відновлення та адаптації, що відкриває низку перспективних напрямів розвитку у посткризовий та післявоєнний період.

Для визначення потенційних напрямів розвитку необхідно врахувати такі чинники:

- зміни попиту та поведінки споживачів;
- технологічні та інфраструктурні трансформації;
- безпекові пріоритети;
- глобальні тренди сталого та інноваційного туризму;
- державні та міжнародні програми відновлення [41].

Розглянемо потенційні напрями розвитку готельної індустрії

1. Трансформація попиту та перспективи довгострокового проживання. Однією з ключових тенденцій 2022–2024 рр. стало зростання попиту на довгострокове проживання. Якщо до війни частка гостей, які залишались у готелях понад 30 днів, становила 8–10%, то у 2023–2024 рр. цей показник зріс до 35–45% (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка змін попиту на тривалі формати проживання, %

Рік	Частка короткострокових гостей (1–7 днів)	Середньострокових (8–30 днів)	Довгострокових (>30 днів)
2021	78%	14%	8%
2022	52%	27%	21%
2023	41%	24%	35%
2024	38%	22%	40–45%

Джерело: складено автором за матеріалами: [42].

Як видно з таблиці 3.1, структура попиту на готельні послуги в Україні зазнала суттєвих трансформацій у 2022–2024 роках. Якщо у 2021 році ринок був орієнтований переважно на короткострокових гостей (78%), то з початком війни їх частка зменшилася більш ніж удвічі – до 38% у 2024 році. Натомість частка середньострокових гостей зросла з 14% до 22–27% протягом воєнних років, що свідчить про зміну характеру подорожей та необхідність довшого перебування через обмеження мобільності та релокацію населення.

Найбільш динамічний приріст продемонстрував сегмент довгострокового проживання, який суттєво зріс із 8% у 2021 році до 40–45% у 2024 році. Фактично цей сегмент став ключовим драйвером завантаження готелів у період війни. Зростання довгострокових гостей пов'язано з прихистком внутрішньо переміщених осіб, потребами гуманітарних та міжнародних організацій, релокацією бізнесу, а також дефіцитом доступного орендного житла у центральних і західних областях.

Отже, ринок готельних послуг України у 2022–2024 роках змінився від класичної туристичної моделі до формату житлово-орендної інфраструктури. Це визначає нові стратегічні пріоритети розвитку готельних підприємств: перехід до апарт-формату, розширення пропозицій для роботи й проживання, створення сімейних номерів та зміна підходів до ціноутворення й сервісу. Ця тенденція є стійкою і визначатиме конкурентне середовище галузі у найближчі роки [43].

Зростання сегмента довгострокових гостей свідчить про потребу формування: апарт-готелів; co-living просторів; номерів із кухнями та робочими зонами; сімейних номерів для ВПО та релокованих працівників.

Цей напрям може стати одним із найбільш рентабельних після війни, оскільки забезпечує стабільність завантаження та прогнозований дохід.

2. Розвиток безпечних, автономних та стійких готелів. Безпека стала ключовим чинником вибору готелю: у 2023–2024 рр. 87% гостей оцінювали наявність укриття та автономного енергозабезпечення як пріоритет (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Критерії вибору готелю гостями у 2024 році

Показник	Частка гостей, які вважають критерій критичним, %
Наявність укриття	87%
Автономне електроживлення	81%
Стабільний інтернет	74%
Системи безпеки (відеонагляд, контроль доступу)	68%
Наявність укриття на території будівлі	62%
Можливість віддаленої роботи	58%

Джерело: складено автором за матеріалами [44].

Як видно з таблиці, у 2024 році ключовим фактором вибору готелю для гостей стала безпека, що повністю відповідає умовам воєнного часу. Найвищі значення мають такі показники, як наявність укриття (87%) та автономне електроживлення (81%), що свідчить про переорієнтацію попиту з комфортності на гарантії фізичного захисту та безперебійності проживання. Це означає, що безпекова інфраструктура стала не додатковою перевагою, а базовим стандартом конкурентоспроможності готелів.

Високі значення щодо стабільного інтернету (74%) та систем безпеки (68%) демонструють, що гості очікують не лише фізичного укриття, а й технологічної надійності. Умови частих блекаутів та кібервикликів посилили вимоги до захищених мереж, відеоспостереження та контролю доступу. Готелі,

які змогли інтегрувати такі рішення, показують вищі рівні завантаженості та довіри клієнтів.

Окремо варто відзначити зростання значущості можливості віддаленої роботи (58%). Це підтверджує формування нового формату «work&stay», коли гості поєднують проживання з професійною діяльністю. Відтак, готелі, що адаптували номери під робочі зони та забезпечили якісний інтернет, отримують стійку аудиторію довгострокових гостей. Загалом результати таблиці демонструють, що ринок готельних послуг зміщується у бік безпеки, автономності та цифрової інфраструктури, які у воєнний період визначають конкурентоспроможність підприємств галузі.

Готелі, які інвестували у безпеку, у середньому мали на 20–25% вищу завантаженість. Цей фактор формує новий сегмент ринку – *стійкі та автономні готелі*, що відповідатимуть критеріям післявоєнного відновлення та вимогам міжнародних партнерів.

3. Цифровізація та інтеграція інноваційних сервісів

Цифрові технології стали важливим елементом забезпечення операційної стійкості. У 2024 році понад 65% готелів впровадили онлайн-бронювання, безконтактний check-in та PMS-системи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рівень цифровізації готелів у розрізі регіонів, %

Регіон	Онлайн-бронювання	Безконтактний check-in	CRM / PMS	Автономні системи
Захід	78%	63%	72%	55%
Центр	69%	58%	66%	49%
Північ	52%	40%	48%	38%
Південь	31%	22%	27%	21%
Схід	18%	10%	15%	12%

Джерело: складено автором за матеріалами: [46].

Як видно з таблиці, рівень цифровізації готелів в Україні значно відрізняється залежно від регіону, формуючи чітку асиметрію між безпечними

територіями та зонами, що зазнали руйнувань або перебувають під постійними загрозами. Найвищі показники демонструє західний регіон, де 78% готелів використовують онлайн-бронювання, 63% - безконтактний check-in, а 72% інтегрували CRM/PMS-системи. Це пов'язано зі зростанням внутрішнього туризму, високим попитом на довгострокове проживання та активними інвестиціями у модернізацію готельних підприємств.

Центральний регіон також демонструє відносно високий рівень цифровізації, що пояснюється концентрацією бізнес-активності та релокацією компаній, які потребують сучасних сервісів. Натомість північні області характеризуються зниженою активністю у впровадженні технологій через нестабільність попиту та часті обстріли. Рівень використання автономних систем та цифрових сервісів тут коливається в межах 38–52%, що відображає обмежені фінансові можливості та ризики для інвестування.

Найнижчі показники цифровізації спостерігаються у південному та східному регіонах. Частка готелів із сучасними сервісами тут не перевищує 15–31% залежно від показника. Причиною є руйнування інфраструктури, зупинення діяльності багатьох об'єктів та відсутність інвестицій. Отже, таблиця демонструє, що цифровізація стає не лише технологічною, але й стратегічною перевагою: вона визначає конкурентоспроможність готелів, стабільність роботи та здатність утримувати попит у кризових умовах [47].

Рівень цифровізації прямо корелює з: завантаженістю готелів; рівнем конкурентоспроможності; здатністю працювати автономно під час криз.

Це створює перспективу розвитку smart-готелів, автоматизованих бізнес-моделей та безконтактного сервісу.

4. Розвиток внутрішнього туризму як драйвер післявоєнного відновлення. Попит на внутрішній туризм зріс у 2023–2024 рр. на 25–30% у західних регіонах. Найпопулярніші напрямки: Львівщина, Закарпаття, Івано-Франківщина, Буковина.

Причини зростання: безпековий чинник; розвиток природних локацій; релокація населення; імпульс до «оздоровчого» та «відновлювального»

туризму; повернення українців на короткотерміновий відпочинок у межах країни.

Потенційні напрямки розвитку: оздоровчий туризм; екотуризм; сімейний та релокаційний туризм; спортивний та гірськолижний відпочинок.

5. Модернізація матеріально-технічної бази та енергоефективність

У 2022–2023 рр. готелі витрачали в середньому 0,7–1,3 млн грн на модернізацію автономних систем. Ця тенденція у післявоєнний період трансформується у попит на: енергоощадні рішення; утеплення, модернізацію будівель; впровадження альтернативної енергії; екологічні сертифікації (Green Key, EU EcoLabel).

Економічна вигода енергоефективності: зниження витрат на 30–45% у середній перспективі; підвищення вартості готельного продукту на 10–15%; можливість участі у програмах фінансування від ЄС та міжнародних донорів.

6. Післявоєнний туристичний бум як стратегічна перспектива. Світова практика доводить, що після тривалого конфлікту країни переживають стрімке відновлення туризму. Приклади: Хорватія, Грузія, Ізраїль [48].

На основі проведеної оцінки встановлено, що готельна індустрія України, попри високий рівень втрат, володіє значним потенціалом розвитку, що ґрунтується на адаптаційних механізмах, трансформації попиту та зростанні ролі внутрішнього туризму. Перспективні напрями розвитку охоплюють цифровізацію, модернізацію інфраструктури, забезпечення безпеки, розвиток довгострокового проживання, формування стійких та автономних готелів, а також активне включення у післявоєнні відновлювальні програми.

Україна має шанс сформувати конкурентоспроможний, модернізований, технологічно підтримуваний готельний сектор, який після перемоги може стати одним із драйверів економічного зростання та інтеграції у європейський туристичний простір.

3.2. Ключові виклики та бар'єри, що впливають на якість і динаміку розвитку галузі

У сучасних умовах воєнних дій готельна індустрія України функціонує в середовищі підвищеної нестабільності та багатофакторного ризику. Галузь зазнала істотної деструкції, яка охоплює інфраструктурні, економічні, соціальні та управлінські компоненти. Зміна географії туристичних потоків, падіння інвестицій, трансформація попиту та поява нових вимог до безпеки сформували нову конфігурацію ринку. У зв'язку з цим постає необхідність детального аналізу основних бар'єрів, які стримують розвиток сектору та впливають на його здатність відновлюватися у середньостроковій перспективі. Нижче наведено систематизований огляд ключових викликів, підкріплений статистичними даними та аналітичними висновками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ключові виклики та бар'єри розвитку готельної індустрії України у 2022–2024 рр.

Група бар'єрів	Характеристика проблеми	Кількісні показники впливу
Економічні	Скорочення інвестицій, низька рентабельність, подорожчання операційних витрат	Падіння інвестицій на 70%; зростання витрат на 40–60%; 55% готелів працювали на межі збитковості
Інфраструктурні	Руйнування об'єктів, втрата номерного фонду, погіршення умов для туристів	Зруйновано понад 320 закладів; 1100 готелів припинили діяльність; втрати фонду у Донецькій, Луганській, Херсонській обл. – 70–90%
Соціальні	Дефіцит персоналу, міграція населення, зміна структури попиту	35–40% працівників втрачено; понад 10 млн осіб змінили місце проживання; зростання довгострокових гостей до 40–45%
Безпекові	Висока вартість облаштування укриттів, загрози обстрілів, необхідність автономії	Середні витрати на безпеку – 0,7–1,3 млн грн; 87% гостей вимагають укриттів
Технологічні	Низький рівень цифровізації у частині регіонів, технологічна нерівність	78% цифровізації на Заході проти 18% на Сході; лише 31% готелів Півдня мають онлайн-бронювання

Джерело: складено автором.

Розглянемо детально

1. Економічні обмеження та інвестиційні ризики

Одним із найбільш критичних викликів є різке падіння інвестиційної активності. За період 2022–2023 років обсяг капіталовкладень у готельний бізнес скоротився більш ніж на 70%. Якщо у 2021 році індустрія отримала близько 250 млн доларів інвестицій, то у 2022 році ця сума зменшилася до приблизно 70–80 млн доларів, переважно у відносно безпечних регіонах. Банківське кредитування також зазнало скорочення на 60–65%, оскільки готелі класифікуються як високоризиковий сегмент. Це обмежило можливості модернізації номерного фонду, впровадження автономних систем, облаштування укриттів та модернізації сервісів.

Зростання операційних витрат є ще одним суттєвим економічним бар'єром. Витрати на енергозабезпечення, автономні генератори, паливо та технічне переоснащення збільшилися на 40–60%, що спричинило зниження рентабельності: у 2022 році понад 55% готелів працювали на межі нульового прибутку, а ще 25% були збитковими [49].

2. Інфраструктурні руйнування та просторові диспропорції

Воєнні дії суттєво змінили інфраструктурну карту України. Відповідно до даних галузевих асоціацій, понад 320 готельних об'єктів зазнали повних або часткових руйнувань, а приблизно 1100 закладів вимушено припинили роботу. Найбільші втрати спостерігаються у східних та південних областях, де знищено до 90% номерного фонду. Це призвело до формування потужної регіональної асиметрії: західні області демонструють приріст готельної активності на рівні 10–22%, тоді як південь і схід втратили 60–90% закладів.

Такі структурні зміни не лише зменшують загальний потенціал галузі, але й ускладнюють її відновлення у післявоєнний період.

3. Соціально-демографічні виклики та кадровий дефіцит

Суттєвий вплив на розвиток готельної індустрії має міграція населення. Починаючи з 2022 року понад 10 млн українців змінили місце проживання, з яких близько 6 млн виїхали за кордон. Це спричинило зміну структури попиту:

замість туристів та бізнес-мандрівників ключовим сегментом стали внутрішньо переміщені особи, гуманітарні місії та релокований бізнес.

Крім того, галузь втратила 35–40% кваліфікованого персоналу. Найбільш дефіцитними стали спеціальності адміністраторів, кухарів, технічних працівників та фахівців сервісу. Це підвищує витрати на оплату праці, які у 2023–2024 рр. зросли в середньому на 20–30%.

4. Безпекові ризики та необхідність автономізації

Безпековий компонент є одним із найвагоміших у післявоєнному функціонуванні готелів. Для забезпечення роботи підприємства готелі змушені інвестувати від 0,7 до 1,3 млн грн у модернізацію укриттів, систем спостереження, відеонагляду, укріплення конструкцій, автономні джерела енергії. Також 87% гостей вважають наявність укриття критично важливою умовою вибору готелю. Невідповідність цим вимогам автоматично знижує конкурентоспроможність закладу.

5. Технологічні бар'єри та цифрова нерівність

Нерівномірний рівень цифровізації також є помітним бар'єром розвитку. У західному регіоні 78% готелів використовують онлайн-бронювання, 63% — безконтактний check-in, а 72% — CRM/PMS-системи. Натомість у східному регіоні ці показники становлять від 10% до 18%. Технологічна нерівність створює різні стартові умови для післявоєнного відновлення та ускладнює інтеграцію українських готелів у європейський ринок гостинності [50].

6. Нестабільність попиту та посилення сезонності. Попит став різко нерівномірним: у 2022 році середня завантаженість впала до 12%; у 2023 році підвищилася до 24%; у 2024 році — до 31%, однак це все ще нижче довоєнного показника (34–40%). Західні регіони демонстрували до 65% завантаженості в літній сезон, тоді як південні лише 15–20%. Просторова нерівність стала критичною.

7. Повна відсутність міжнародних туристів. Якщо у 2021 році Україну відвідали понад 4,2 млн іноземних туристів, то у 2022–2024 роках їх кількість скоротилася на 95–98%. Сектор фактично працює лише за рахунок: внутрішніх

подорожей; ВПО; релокованих компаній; міжнародних волонтерських та гуманітарних структур. Для 4–5-зіркових готелів це означає падіння валютних доходів на 80–90%.

8. Необхідність інвестицій у безпекову інфраструктуру. Укриття, системи відеонагляду, контроль доступу, бронеплівки на вікна, резервні системи водопостачання стали обов’язковими умовами функціонування: укриття – 300 тис.–2 млн грн; системи відеонагляду – 100–300 тис. грн; зміцнення конструкцій – 150–600 тис. грн; автономні системи – 200 тис.–1 млн грн. У середньому готелі інвестували 0,7–1,3 млн грн у безпекову модернізацію.

8. Зміна просторової структури туристичного ринку. Регіональна асиметрія ринку проявилася у перерозподілі туристичних потоків (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Регіональна асиметрія ринку туристичних потоків

Регіон	Завантаженість, % (2023–2024 рр.)
Захід	45–60%
Центр	30–45%
Північ	25–30%
Південь	10–20%
Схід	10–15%

Джерело: складено автором за матеріалами: [51].

Це сформувало новий "туристично-готельний пояс" із центром у Львові, Закарпатті, Івано-Франківську та Тернополі.

9. Зміни у ціноутворенні. Різні регіони продемонстрували протилежну динаміку цін: у західних областях – зростання на 20–35% через дефіцит пропозиції та високий попит; у центральних – коливання на рівні $\pm 10\%$; у південних – падіння цін на 25–40%, зумовлене зниженням попиту та ризиками.

10. Регуляторні та стандартизаційні бар’єри. Євроінтеграційний курс передбачає перехід до стандарту EN ISO 22483:2020 “Tourism and related services”, що ускладнює роботу малого і середнього бізнесу. За оцінками профільних об’єднань: 65% готелів не відповідають стандартам безпеки та

якості; 40% малих готелів потребують модернізації пожежних систем; близько 30% не відповідають вимогам доступності (інклюзії).

Загальна картина викликів демонструє, що готельна індустрія функціонує в умовах високої турбулентності, де кожен із бар’єрів має комплексний і взаємопов’язаний вплив на якість роботи підприємств. Сукупність безпекових загроз, фінансових обмежень, кадрового дефіциту, енергетичної нестабільності та зміни структури попиту формує багаторівневу систему ризиків, яка визначає як поточний стан галузі, так і стратегічні перспективи її розвитку [52].

З огляду на це доцільним є системне узагальнення основних ризиків, що впливають на готельний бізнес у період війни. Для цього пропонується матриця ризиків, яка відображає їхню ймовірність, силу впливу та можливі наслідки для функціонування підприємств. Така матриця дозволяє комплексно оцінити найбільш критичні загрози та сформуванати основу для подальшого стратегічного планування, а саме для обґрунтування шляхів підвищення ефективності готельного бізнесу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця ризиків готельної галузі в період війни

Тип ризику	Ймовірність	Вплив	Коментар
Безпековий	Висока	Дуже високий	Повне припинення роботи
Інвестиційний	Висока	Високий	Падіння інвестицій на 70%
Кадровий	Середня	Високий	Дефіцит 35–40%
Енергетичний	Середня	Високий	Зростання витрат на 50%
Попиту	Середня	Середній	Нерівномірність потоків

Джерело: складено автором за матеріалами: [53].

Аналіз ключових викликів та бар’єрів свідчить, що готельна індустрія України переживає наймасштабнішу кризу за період незалежності. Скорочення працюючих об’єктів на 37%, падіння інвестицій на 70%, втрата іноземного туристичного сегмента на 95–98% та зростання витрат на 40–60% сформували унікально складне середовище. Проте одночасно галузь демонструє високу адаптивність: у 2023–2024 рр. відновлено 580 готелів, заповнюваність зросла до

31%, а частка довгострокових гостей перевищила 40%. Переформатування попиту, цифровізація та нові моделі проживання створюють підґрунтя для модернізації ринку.

Аналіз представленої матриці свідчить, що готельна галузь України у період війни перебуває під впливом багаторівневих загроз, серед яких домінують безпекові та інвестиційні ризики. Безпековий компонент є найкритичнішим: його висока ймовірність та максимальний рівень впливу зумовлюють повне зупинення діяльності готелів у регіонах, де ведуться бойові дії або загрожують ракетні атаки. Це означає, що будь-які стратегії розвитку галузі мають будуватися з урахуванням адаптивних і превентивних механізмів безпеки.

Інвестиційний ризик також характеризується високою ймовірністю виникнення та суттєвим негативним впливом: падіння капіталовкладень на 70% обмежує можливість модернізації та відновлення зруйнованих об'єктів, що уповільнює структурне відновлення ринку. Енергетичний та кадровий ризики демонструють високу силу впливу та середню частоту прояву, що вказує на системний характер проблем, які проявляються навіть у відносно безпечних регіонах країни. Ризики попиту є менш критичними, проте їхня поява підкреслює нестабільність та непередбачуваність ринку в умовах війни. Загалом матриця демонструє, що готельна галузь функціонує в умовах високої невизначеності, а тому потребує комплексної стратегії управління ризиками, яка поєднує інвестиційні, операційні, кадрові та організаційні рішення [54].

Шляхи зниження впливу ключових ризиків

1. Зниження безпекового ризику

- створення сертифікованих укриттів та впровадження систем швидкого оповіщення;
- розміщення номерного фонду у частинах будівель, максимально захищених від пошкоджень;
- налагодження партнерства з місцевою владою та ДСНС для отримання оперативної інформації;

- диверсифікація локацій бізнесу – створення філій у більш безпечних регіонах. Це дозволить підвищити рівень стійкості підприємства та зменшити ризик повної зупинки його роботи.

2. Зниження інвестиційного ризику

- залучення грантів міжнародних організацій (USAID, ЄБРР, EU4Business), що працюють у сфері відновлення;
- використання механізмів співфінансування з громадами та приватними фондами;
- впровадження моделі «поетапних інвестицій», яка дозволяє мінімізувати ризики втрат на кожному етапі;
- збільшення прозорості фінансової звітності для підвищення довіри інвесторів. Такі заходи забезпечують відновлення інвестиційної активності навіть у кризовий період.

3. Зниження кадрового ризику

- навчання персоналу за короткими інтенсивними програмами (fast training);
- впровадження мотиваційних пакетів, включаючи житло та гнучкі графіки;
- налагодження співпраці з освітніми закладами для підготовки кадрів;
- часткова автоматизація процесів для зменшення залежності від людських ресурсів. Це сприятиме стабілізації кадрового забезпечення та збереженню стандартів якості.

4. Зниження енергетичного ризику

- інвестування у генератори, сонячні панелі, акумуляторні станції;
- впровадження систем енергоефективності (LED-освітлення, smart-керування витратами);
- оптимізація графіків роботи та скорочення енерговитрат за рахунок автономних рішень. Це мінімізує операційні втрати та забезпечує безперервність роботи під час блекаутів.

5. Зниження ризику попиту

- диверсифікація цільових сегментів: ВПО, релокований бізнес, гуманітарні організації;
- гнучкі тарифні політики, знижки для довгострокового проживання;
- розвиток нових форматів — апарт-готелі, co-living, номери для роботи (work&stay);
- активний маркетинг у внутрішньому туризмі. Це дозволяє вирівнювати сезонні та регіональні коливання попиту (табл. 3.7) [55].

Таблиця 3.7

Шляхи зниження впливу ключових ризиків готельної галузі в умовах війни

Тип ризику	Основний прояв ризику	Рівень впливу	Шляхи мінімізації ризику
Безпековий	Руйнування об'єктів, загроза життю гостей та персоналу, повне припинення роботи	Дуже високий	Створення сертифікованих укриттів у межах готелю Партнерство з ДСНС та місцевою владою для доступу до прогнозів загроз Перенесення операційних потужностей у безпечні регіони (диверсифікація локацій) Інвестиції у системи відеонагляду та швидкого оповіщення
Інвестиційний	Падіння інвестицій на 70%, обмежений доступ до кредитів	Високий	Залучення грантів міжнародних донорів (USAID, ЄБРР, EU4Business) Використання моделі поетапного інвестування Підвищення рівня прозорості фінансової звітності для інвесторів Створення державно-приватних партнерств (ДПП)
Кадровий	Дефіцит персоналу 35–40%, міграція кваліфікованих працівників	Високий	Програми швидкої підготовки кадрів (fast training) Введення додаткових мотиваційних пакетів (житло, бонуси) Автоматизація процесів (self-check-in, CRM) Співпраця з профільними закладами освіти
Енергетичний	Зростання витрат на 50%, блекаути, відсутність стабільного електропостачання	Високий	Інвестування у генератори, батареїні станції, сонячні панелі Впровадження енергоощадних технологій Розробка автономних режимів роботи готелю Оптимізація графіків споживання електроенергії

Продовження таблиці 3.7

Ризик попиту	Нерівномірний та сезонний попит, втрата міжнародних туристів	Середній	Розвиток форматів довгострокового проживання (co-living, work&stay) Таргетинг внутрішнього туриста та ВПО Розширення співпраці з релокованим бізнесом і гуманітарними організаціями Гнучка тарифна політика та програми лояльності
--------------	--	----------	---

Джерело: складено автором за матеріалами: [55].

Аналіз ключових бар'єрів розвитку готельної індустрії засвідчує, що війна стала фактором глибокої трансформації галузі. Економічні обмеження, руйнування інфраструктури, дефіцит персоналу, зростання витрат та безпекові ризики суттєво знижують конкурентоспроможність ринку. Водночас наявність адаптаційних механізмів, зростання внутрішнього попиту та активний розвиток технологічних рішень свідчать про потенціал до подальшої модернізації. Подолання виявлених бар'єрів у поєднанні з відновлювальними програмами держави та міжнародних партнерів створить основу для розвитку конкурентної й стійкої готельної індустрії у післявоєнний період.

3.3. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності готельного бізнесу: партнерські моделі як інструмент масштабування

У сучасних умовах війни та економічної нестабільності підвищення ефективності готельного бізнесу в Україні вимагає переосмислення підходів до управління та активного залучення інструментів партнерства. Складність зовнішнього середовища, зниження інвестиційної активності, високі операційні витрати та зміни попиту формують потребу у нових моделях масштабування, що не потребують значних капіталовкладень, але забезпечують стійкість та адаптивність бізнесу. Партнерські моделі стають тим універсальним механізмом, який дозволяє готельним підприємствам використовувати синергію ресурсів, знижувати ризики та розширювати ринкові можливості.

Партнерства у готельному секторі – це не лише співпраця у сфері маркетингу чи логістики. У період війни вони перетворилися на стратегічний

інструмент виживання та розвитку, який охоплює взаємодію з бізнесом, громадами, міжнародними організаціями, платформами онлайн-бронювання, туристичними операторами та сервісними компаніями. Впровадження партнерських моделей дозволяє готелям оптимізувати структуру витрат, підвищити якість послуг, отримати доступ до інвестицій та забезпечити високу завантаженість навіть у кризових умовах.

Розглянемо основні типи партнерських моделей у готельному бізнесі

У таблиці 3.8 систематизовано ключові моделі партнерств, які мають найбільший потенціал для розвитку української готельної індустрії в умовах війни.

Таблиця 3.8

Партнерські моделі розвитку готельного бізнесу

Тип партнерства	Сутність моделі	Потенційні вигоди для готелів	Приклади використання
Співпраця міжнародними організаціями	з Розміщення гуманітарних місій, волонтерів, довгострокових програм підтримки	Стабільне довгострокове завантаження; фінансова підтримка; підвищення репутації	UNHCR, IOM, USAID, Червоний Хрест
Партнерство локальними громадами	з Спільні програми поселення ВПО, відбудови інфраструктури, розвитку туризму	Розширення клієнтської бази; компенсаційні програми; податкові стимули	Готелі Львівщини, Закарпаття
Кооперація бізнесом (B2B)	з Співпраця релокованими компаніями, коворкінгами, IT-компаніями	Довгострокова оренда; стабільний попит; розвиток формату work&stay	Проживання команд IT-компаній у 2023–2024 pp.
Партнерство туристичними платформами	з Інтеграція з Booking, Airbnb, Google Travel	Підвищення видимості; оптимізація онлайн-продажів; автоматизація	Booking Genius, Airbnb Pro
Мережеві та франчайзингові моделі	Вступ до мережі або франчайзинг з відомими брендами	Стандарти якості, маркетинг, інвестиційна підтримка	Ibis, Reikartz, Ribas Hotels
Партнерства у сфері сервісів	Співпраця з компаніями харчування, клінінгу, логістики	Зниження витрат; підвищення якості послуг	Аутсорсинг ресторанних послуг, клінінг-сервісів

Джерело: складено автором за матеріалами: [55].

Як показує аналіз ринку, готелі, які впровадили мінімум дві партнерські моделі у 2022–2024 роках, демонстрували середню завантаженість на 20–35% вищу, ніж підприємства, що продовжували працювати у традиційному форматі. Особливо ефективними стали партнерства з міжнародними організаціями та бізнес-сектором: частка довгострокових клієнтів у цих готелях сягала 60–75%, що забезпечувало стабільний грошовий потік у період пікової нестабільності.

Крім того, готелі, які інтегрувалися у цифрові платформи (Booking, Airbnb), у середньому підвищили показник онлайн-продажів на 34%, що компенсувало обмеження традиційних каналів збуту.

Франчайзинг та мережеві партнерства стали важливим напрямом розвитку для середніх та малих готелів: входження у міжнародну мережу знижує маркетингові витрати на 25–40% та підвищує рівень довіри клієнтів. З іншого боку, кооперація з громадами дозволила готелям брати участь у програмах поселення ВПО та отримувати часткові відшкодування з бюджетів громад та державних програм (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Ефективність партнерських моделей у 2022–2024 роках

Модель партнерства	Вплив на завантаженість	Вплив на доходи	Вплив на стійкість бізнесу
Міжнародні організації	+30–45%	+25–40%	Дуже висока
Місцеві громади	+15–25%	+10–20%	Висока
Бізнес-сектор (B2B)	+20–35%	+25–35%	Висока
Туристичні платформи	+15–30%	+15–20%	Середня
Франчайзинг	+20–30%	+20–25%	Висока
Сервісні партнерства	+10–15%	+10–18%	Середня

Джерело: складено автором за матеріалами: [55].

У період війни партнерські моделі стали одним із головних чинників стабільності та адаптивності готельної індустрії України. Емпіричні дані свідчать, що різні форми співпраці з партнерами забезпечили готелям нерівномірний, але істотний вплив на три ключові параметри їх ефективності: завантаженість номерного фонду, дохідність та загальну стійкість операційної

діяльності. Значення, наведені у таблиці, демонструють чіткі відмінності між моделями, що дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо їх результативності.

Найвищі показники за всіма критеріями демонструють партнерства з міжнародними організаціями. Зростання завантаженості на 30–45% та підвищення доходів на 25–40% пояснюється укладанням довгострокових контрактів на розміщення персоналу гуманітарних місій. Для багатьох готелів це стало ключовим джерелом стабільного грошового потоку, що практично нівелювало сезонність. Високий рівень стійкості цієї моделі пов'язаний із прогнозованістю попиту та відсутністю ризику скасування бронювань, що у wartime-умовах має критичне значення.

Суттєвий позитивний ефект забезпечують і партнерства з місцевими громадами. Зростання завантаженості на 15–25% та підвищення доходів на 10–20% пояснюється розміщенням внутрішньо переміщених осіб, релокованих працівників і персоналу служб цивільного захисту. Ця модель не демонструє такої високої доходності, як міжнародна співпраця, але формує довгостроковий і стабільний попит, що є важливою умовою підтримки операційної діяльності готелів у західних та центральних регіонах.

Бізнес-партнерства (B2B) також відзначаються значним ефектом: підвищенням завантаженості на 20–35% і приростом доходів на 25–35%. Це пов'язано з активною релокацією бізнесу та збільшенням кількості корпоративних відряджень. Стійкість цієї моделі залишається високою, оскільки корпоративні клієнти зазвичай укладають середньо- та довгострокові договори, що покращує передбачуваність фінансових потоків.

Дещо слабший, але все ж позитивний вплив забезпечують туристичні онлайн-платформи. Вони підвищують завантаженість на 15–30% і доходи на 15–20%, але мають середній рівень стійкості через високу залежність від попиту та конкуренції. Для малих та середніх готелів цей канал є важливим, але не основним.

Франчайзингові моделі забезпечують помітне покращення результатів: підвищення завантаженості на 20–30% і доходів на 20–25%. Це зумовлено ефектом глобального бренду, стандартизацією якості та інтеграцією в централізовані маркетингові системи. Висока стійкість цієї моделі підтверджує її важливість для середніх і великих готелів, особливо у містах із високою діловою активністю.

Сервісні партнерства показують найнижчі результати серед усіх моделей – зростання завантаженості на 10–15% та доходів на 10–18%. Хоча їхній вплив порівняно скромний, ця модель відіграє важливу роль у зменшенні операційних витрат та компенсує дефіцит персоналу, що особливо актуально для регіонів із високою міграцією працездатного населення.

Узагальнення результатів таблиці 3.9 свідчить, що найефективнішими інструментами підтримки готельного бізнесу у період війни стали партнерства з міжнародними організаціями, корпоративним сектором та франчайзинговими мережами. Вони забезпечують комплексний вплив – від фінансової стабільності до підвищення конкурентоспроможності. Натомість моделі з нижчими результатами відіграють підтримувальну функцію, компенсуючи окремі слабкі місця операційної діяльності. У перспективі післявоєнної відбудови саме партнерські моделі стануть основою масштабування готельного бізнесу, удосконалення сервісу, модернізації інфраструктури та інтеграції у міжнародний туристичний простір.

Партнерські моделі стають ключовим інструментом забезпечення життєздатності та масштабування готельного бізнесу України у період війни. Вони дозволяють зменшувати залежність від нестабільного туристичного попиту, забезпечують стабільний дохід, сприяють покращенню сервісу та підвищують довіру клієнтів. Аналіз показує, що готелі, які активно використовують партнерства, адаптуються значно швидше, демонструють вищу завантаженість і стійкість.

У майбутньому саме партнерські моделі можуть стати фундаментом для післявоєнного відновлення галузі, формуючи інноваційний підхід до

управління, інтеграції у міжнародні стандарти та побудови конкурентного середовища. Таким чином, співпраця на всіх рівнях – від локальних громад до глобальних платформ – є стратегічним напрямом розвитку готельної індустрії України.

Висновки до розділу 3

1. Проведений аналіз потенційних напрямів розвитку готельної індустрії свідчить, що навіть у складних умовах війни сектор має значний стратегічний потенціал для відновлення та трансформації. Основними драйверами зростання виступають зміщення попиту у бік тривалих форматів проживання, підвищення вимог до безпеки, цифровізація та модернізація сервісів. Динаміка останніх років засвідчила кардинальні зміни в поведінці гостей: частка короткострокових відвідувань зменшилася з 78% у 2021 році до 38% у 2024 році, тоді як сегмент довгострокового проживання зріс майже у п'ять разів. Водночас зростає попит на готелі з автономними системами, укриттями та умовами для віддаленої роботи. Це формує нову конкурентну архітектуру ринку, у якій перевагу отримують адаптивні, технологічні та енергонезалежні заклади. Потенціал подальшого розвитку пов'язаний із поглибленням цифрових сервісів, екологічними підходами, розширенням партнерств та інтеграцією європейських стандартів якості.

2. Дослідження ключових викликів та бар'єрів готельної галузі показало, що війна спричинила масштабну дестабілізацію ринку, поглибивши як системні, так і нові ризики. Найбільш критичними залишаються безпекові, інвестиційні та кадрові ризики: руйнування готельної інфраструктури у східних та південних областях досягає 70–90%, рівень інвестицій упав на 70%, а дефіцит персоналу становить 35–40%. Енергетична криза збільшила витрати готелів на 40–60%, що суттєво скоротило рентабельність бізнесу. Крім того, повна відсутність іноземного туриста та нерівномірність внутрішнього попиту спричинили значні коливання завантаженості. Разом ці фактори формують комплексний бар'єр для стабільного розвитку галузі, що вимагає нових підходів

до управління ризиками, модернізації інфраструктури та активної державної підтримки. Водночас аналіз показує, що галузь демонструє значну здатність до адаптації, а рівень ризиків може бути знижено через технологічні, організаційні та партнерські рішення.

3. Аналіз ефективності партнерських моделей показав, що у воєнних умовах саме співпраця з різними інституціями та ринковими суб'єктами стала ключовим фактором виживання та розвитку готелів. Партнерства з міжнародними організаціями забезпечили найвищий приріст завантаженості (30–45%) та доходів (25–40%), що робить їх стратегічно важливими для регіонів із високим соціальним навантаженням. B2B-моделі та франчайзинг також продемонстрували значну результативність, підвищивши доходи на 20–35% і забезпечивши більш стійкий потік клієнтів. У свою чергу, співпраця з громадами та сервісними операторами дозволила компенсувати брак персоналу та підтримати регіональну стабільність. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що партнерські моделі не лише підвищують фінансову ефективність, але й формують нові можливості для масштабування бізнесу після війни. Саме партнерства здатні забезпечити відновлення інфраструктури, інтеграцію інновацій та підвищення конкурентоспроможності української готельної індустрії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. У результаті опрацювання теоретичних засад і світових тенденцій розвитку готельної індустрії встановлено, що готельний сектор є невід’ємною та стратегічно важливою складовою глобального туристичного ринку, який активно реагує на економічні, технологічні та соціальні зміни. Готельний бізнес вирізняється низкою специфічних рис: нематеріальністю послуг, сезонністю попиту, неможливістю їх зберігання, високою залежністю від якості сервісу та поведінки персоналу. Аналіз історичних етапів становлення готельної галузі показав, що її розвиток ґрунтується на інноваціях, урбанізаційних процесах, змінах у транспортній інфраструктурі, зростанні міжнародної мобільності, а також на еволюції потреб туристів. Особливу роль у формуванні сучасних моделей готельного бізнесу відіграють технологічні тренди – цифровізація, автоматизація, онлайн-бронювання, персоналізація сервісів, екологічні стандарти та впровадження smart-рішень. Виявлено, що готельна індустрія у світі демонструє стійку динаміку зростання, проте залишається вразливою до глобальних кризових явищ, зокрема пандемій та політичних конфліктів. Сучасні світові практики свідчать про посилення конкуренції, диверсифікацію видів розміщення, поширення мережевих готелів та зростання популярності бутик-формату. Отже, підрозділ підтверджує, що розвиток готельної індустрії є невід’ємним елементом глобальної економіки, а її ефективність визначається здатністю адаптуватися до викликів, інтегрувати інновації та забезпечувати високий рівень якості послуг.

2. Дослідження нормативно-правового забезпечення функціонування готельної сфери в Україні засвідчило, що галузь регулюється значною кількістю законів, стандартів та підзаконних актів, які визначають вимоги до матеріально-технічної бази, організації роботи, безпеки гостей, якості послуг і соціальної відповідальності закладів розміщення. Законодавча система охоплює як загальні акти (ЦКУ, КЗпП, закони про споживачів і ліцензування), так і спеціальне туристичне законодавство, що формує комплексну правову платформу діяльності готелів. Суттєвим елементом регулювання є

впровадження державних стандартів (ДСТУ), що визначають критерії класифікації готелів, вимоги до сервісу, санітарних та будівельних норм. Встановлено, що процес сертифікації і ліцензування є ключовим механізмом контролю якості, забезпечення безпеки проживання та відповідності міжнародним стандартам. Аналіз вимог до отримання ліцензії показав, що готельні підприємства повинні забезпечити комплексну відповідність технічним, санітарним, екологічним, організаційним та кадровим нормам. Це підтверджує важливість державного контролю та системної нормативної бази як гарантії стабільності та передбачуваності галузі. Таким чином, підрозділ доводить, що нормативно-правова база України є детально структурованою та охоплює всі аспекти діяльності готельних підприємств. Її вдосконалення та гармонізація з європейськими нормами є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії та інтеграції України у світовий туристичний простір.

3. Аналіз зарубіжних практик засвідчив, що успішний розвиток готельної індустрії у світі ґрунтується на здатності країн адаптуватися до глобальних змін та впроваджувати інноваційні моделі управління. Розвинуті туристичні держави демонструють системний підхід, який поєднує інвестиції в інфраструктуру, цифровізацію сервісів, використання сучасних технологій, стратегічний маркетинг та формування унікального туристичного продукту. Саме ці фактори забезпечують значний туристичний потік, стійкий розвиток готельного сектору та позитивні економічні ефекти. Досвід країн Європи, Північної Америки та Азії показує, що технологічні рішення, зокрема онлайн-бронювання, мобільні додатки, автоматизовані системи управління, використання аналітики даних та штучного інтелекту, суттєво підвищують ефективність готелів і покращують клієнтський досвід. Водночас такі країни, як Японія, Італія чи Нова Зеландія, демонструють успішність моделей, орієнтованих на автентичність, культурну унікальність та стійкий розвиток. Окрему роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють екологічні ініціативи, що стають ключовим критерієм вибору для сучасних туристів.

Практики «зелених» готелів, застосування відновлюваних джерел енергії, впровадження програм відповідального туризму та екосертифікації зміцнюють репутацію закладів розміщення і підвищують їхню привабливість. Узагальнюючи, можна зазначити, що зарубіжний досвід підтверджує: успішна готельна індустрія базується на поєднанні інновацій, якісної інфраструктури, культурних переваг та орієнтації на потреби туриста. Ці підходи формують універсальну модель, що може бути адаптована і в Україні, особливо у процесі післявоєнного відновлення та модернізації готельного сектору.

4. Дослідження динаміки розвитку готельного бізнесу у 2022–2024 роках показало, що галузь зазнала найбільшого структурного шоку за всю історію незалежної України. Кількість працюючих готелів скоротилася на 37% у перший рік війни, а середня завантаженість знизилася до 12%, що свідчить про майже повну зупинку туристичних потоків. Водночас у 2023–2024 роках спостерігалися ознаки адаптації: кількість активних готелів збільшилася на 580 одиниць, а завантаженість зросла до 31%. Ринок перемістився на захід та в центр країни, де рівень попиту досягав 45–60%, тоді як схід і південь продемонстрували мінімальні показники (10–20%). Сформувалися нові моделі попиту, зокрема різке зростання сегмента довгострокового проживання, що повністю переорієнтувало бізнес-моделі готелів. Загалом період війни став етапом глибокої трансформації галузі, яка, незважаючи на втрати, продемонструвала здатність адаптуватися до екстремальних умов.

5. Результати PEST- і SWOT-аналізу засвідчують, що готельна індустрія функціонує в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Ключовими політичними та безпековими факторами є військові ризики, руйнування інфраструктури та обмежені можливості державної підтримки, що суттєво впливають на просторову структуру ринку. Економічні умови характеризуються падінням інвестицій на 70%, зростанням витрат на 40–60% і скороченням рентабельності більшості закладів. Соціальний вимір визначається масштабною міграцією населення та зміною споживчих пріоритетів на користь безпеки й довгострокового проживання. Технологічні

фактори мають переважно позитивний вплив, оскільки цифровізація стала одним із ключових інструментів стійкості готелів. SWOT-матриця свідчить про значну розбалансованість середовища: сильні сторони, такі як адаптивність та цифрова модернізація, компенсують частину слабких місць, однак високі загрози – безпекові, інвестиційні та кадрові – суттєво обмежують можливості масштабного розвитку. Сукупність факторів доводить необхідність стратегічного управління ризиками та підсилення галузі через інноваційні та партнерські рішення.

6. Аналіз конкурентного середовища демонструє чітку регіональну асиметрію, що сформувалася під впливом війни. Західний регіон став новим центром готельної активності з найвищими показниками завантаженості (45–60%) і найстабільнішим попитом, що забезпечує йому конкурентні переваги на національному ринку. Центральний регіон займає проміжну позицію: зберігає бізнес-потоки, але втрачає частину преміального сегменту через зниження ділової активності та відсутність іноземних туристів. Північ демонструє нестійкий попит через епізодичні загрози безпеці, що відображається на коливаннях завантаженості (25–30%). Південні та східні регіони фактично втратили готельну конкурентоспроможність: більшість закладів припинили діяльність, а ті, що залишилися, працюють у режимі мінімального попиту (10–20%). Порівняння категорій свідчить, що найкраще адаптувалися середні та апарт-формати, тоді як преміальні готелі, орієнтовані на міжнародний ринок, зазнали найбільшого спаду. Сукупно конкурентний ландшафт України сьогодні характеризується високою поляризацією та концентрацією попиту у безпечних зонах, що формує нові правила конкуренції та визначає перспективи галузі у післявоєнний період.

7. Проведений аналіз потенційних напрямів розвитку готельної індустрії свідчить, що навіть у складних умовах війни сектор має значний стратегічний потенціал для відновлення та трансформації. Основними драйверами зростання виступають зміщення попиту у бік тривалих форматів проживання, підвищення вимог до безпеки, цифровізація та модернізація сервісів. Динаміка останніх

років засвідчила кардинальні зміни в поведінці гостей: частка короткострокових відвідувань зменшилася з 78% у 2021 році до 38% у 2024 році, тоді як сегмент довгострокового проживання зріс майже у п'ять разів. Водночас зростає попит на готелі з автономними системами, укриттями та умовами для віддаленої роботи. Це формує нову конкурентну архітектуру ринку, у якій перевагу отримують адаптивні, технологічні та енергонезалежні заклади. Потенціал подальшого розвитку пов'язаний із поглибленням цифрових сервісів, екологічними підходами, розширенням партнерств та інтеграцією європейських стандартів якості.

8. Дослідження ключових викликів та бар'єрів готельної галузі показало, що війна спричинила масштабну дестабілізацію ринку, поглибивши як системні, так і нові ризики. Найбільш критичними залишаються безпекові, інвестиційні та кадрові ризики: руйнування готельної інфраструктури у східних та південних областях досягає 70–90%, рівень інвестицій упав на 70%, а дефіцит персоналу становить 35–40%. Енергетична криза збільшила витрати готелів на 40–60%, що суттєво скоротило рентабельність бізнесу. Крім того, повна відсутність іноземного туриста та нерівномірність внутрішнього попиту спричинили значні коливання завантаженості. Разом ці фактори формують комплексний бар'єр для стабільного розвитку галузі, що вимагає нових підходів до управління ризиками, модернізації інфраструктури та активної державної підтримки. Водночас аналіз показує, що галузь демонструє значну здатність до адаптації, а рівень ризиків може бути знижено через технологічні, організаційні та партнерські рішення.

9. Аналіз ефективності партнерських моделей показав, що у воєнних умовах саме співпраця з різними інституціями та ринковими суб'єктами стала ключовим фактором виживання та розвитку готелів. Партнерства з міжнародними організаціями забезпечили найвищий приріст завантаженості (30–45%) та доходів (25–40%), що робить їх стратегічно важливими для регіонів із високим соціальним навантаженням. B2B-моделі та франчайзинг також продемонстрували значну результативність, підвищивши доходи на 20–35% і

забезпечивши більш стійкий потік клієнтів. У свою чергу, співпраця з громадами та сервісними операторами дозволила компенсувати брак персоналу та підтримати регіональну стабільність. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що партнерські моделі не лише підвищують фінансову ефективність, але й формують нові можливості для масштабування бізнесу після війни. Саме партнерства здатні забезпечити відновлення інфраструктури, інтеграцію інновацій та підвищення конкурентоспроможності української готельної індустрії в довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури

1. Опря Б. Сучасні підходи в туризмології: роль рекреації у формуванні туристичних продуктів. *Економіка та суспільство*. 2025. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-133>.
2. Лисюк Т., Семенюк О. Сталий розвиток у сфері туризму і рекреації: інноваційні технології та екологічні підходи. *Економіка та суспільство*. 2025. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-28>.
3. Польова О. Економічні аспекти сталого туризму: принципи та нові можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-61>.
4. Миронов Ю. Свидрук І. Козлова В. Креативне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях: стратегії, управлінські рішення та цифрові технології. *Економіка та суспільство*. 2025. 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-59>.
5. Липчук В., Липчук Н. Slow-tourism як альтернативна модель сучасного туризму. *Економіка та суспільство*. 2025. 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-105>.
6. Клочан В. В., Петрів І. М. Цифровізація публічного управління в територіальних громадах: інструменти, виклики та перспективи трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11. Т. 2 (281/2). С. 160–169. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-281-160-169.
7. Захарченко Н. В., Клочан В. В., Векліч І. В. Проектний підхід у реалізацію грантової діяльності з розвитку територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В.В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 3. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/16>.
8. Право на підприємницьку діяльність. Конституційний Суд України: офіційний веб-сайт. URL: <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/442-pravo-na-pidpryyemnytsku-diyalnist>.

9. Про туризм: Закон України. Ligazakon: веб-сайт. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG39C00A?an=3> (дата звернення: 10.09.2025).
10. Дія.Бізнес: офіційний веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 28.09.2025).
11. Державні будівельні норми. ДБН В.2.2-20:2008 "Готелі". Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. Редакція від 25.09.2023: веб-сайт. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3199654438578947875?doc_type=2 (дата звернення: 10.10.2025).
12. Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні : Наказ Міністерства внутрішніх справ України. Верховна Рада України : офіційний веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#Text> (дата звернення: 01.09.2025).
13. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг : Наказ Державної туристичної організації України. Верховна Рада України : офіційний веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text> (дата звернення: 01.09.2025).
14. Готелі: основні нормативні вимоги. Ligazakon: веб-сайт. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/BZ012910?an=0> (дата звернення: 20.10.2025).
15. Моргулець О., Коробкіна М., Вофсі П. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>.
16. Губський С., Голубець І. Крос-культурні потреби як драйвер розвитку туристичного потенціалу України. *Економіка та суспільство*. 2025. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-137> (дата звернення: 01.09.2025).
17. Білозубенко В. С., Поляков М. П., Шаблій С. Є. Перспективи розвитку глобальної готельної індустрії. *Економічний простір*. 2021. №165. 18-22. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-3> (дата звернення: 10.10.2025).
18. Barvinok N. The impact of the covid-19 pandemic on the activities of the tourism industry in Ukraine. *Social Economics*. (62), 7-19.

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-01>.

19. Філіпчук С. Інноваційний розвиток індустрії гостинності України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16>

20. Бойко В. Ніколенко Г. Роль малого підприємництва в розвитку туристично-гостинної сфери територіальних громад у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-83>.

21. Гринів В., Цесьців Д., Кучер, П. Інноваційний розвиток туризму в умовах нестабільності: управління проєктами в туризмі, використання туристичних ресурсів та роль орієнтування і топографії. *Економіка та суспільство*. 2025. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-115>.

22. Долинська О. Сучасні тенденції організації туристичних подорожей у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-15>.

23. Дашук Ю., Зубехіна, Т. Менеджмент туризму та гостинності малих громад: управлінські рішення та практики. *Економіка та суспільство*. 2025. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-84>.

24. Мойсей С. Туристичні дестинації України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-70>.

25. Никига О., Мороз С., Журило М. Особливості систем резервування в туризмі. *Економіка та суспільство*. 2025. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-2>.

26. Кушнір Л. Організація подорожей у сільському зеленому туризмі: подолання проблеми сезонності. *Економіка та суспільство*. 2025. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-55>.

27. Почерніна Н., Петрова Н., Чіп Л. Організаційно-правові засади впровадження інноваційних моделей сталого туризму в процесі посткризового

відновлення регіонів: компаративний аналіз української та європейської практики. *Економіка та суспільство*. 2025. (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-31>.

28. Семків М. Методи оцінювання ресурсного потенціалу етнографічного туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-77>.

29. Подзігун С., Малярчук Н., Любивий О. Управління інформаційно-комунікаційною політикою в сфері туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-49>.

30. Подолян Я., Тимошенко І., Садова Н. Культурний туризм як інструмент відновлення та розвитку індустрії гостинності у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-35>.

31. Самодай В., Левковська Ж. Характерні особливості туристичного потенціалу України. *Економіка та суспільство*. 2023. 53. doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-30.

32. Пасевич Ю., Стешенко Л., Савченко І. Вплив пандемії COVID-19 на туристичну галузь країн європейського регіону. *Економіка та суспільство*, 2023. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-25>.

33. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.09.2025).

34. Клочан В. В., Андрейченко А. В. Лідерство в регіональному публічному управлінні: виклики та можливості для післявоєнного відновлення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 85–94. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-85-94.

35. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 53–60. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-6.

36. PEST-аналіз: вивчення зовнішнього середовища. Fractus : веб-сайт. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo>

seredovishha/ (дата звернення: 20.09.2025).

37. Захарченко Н. В., Доброва Н. В., Каражия Е. А. Венчурне інвестування в технологічні стартапи: ключові сектори та тренди. *Modern Economics*. 2025. № 49 (2025). С. 88-93. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-12).

38. Кічук Н. В., Деньгуб В. В.. Соціальне підприємництво як вагомий елемент розвитку економіки України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4 (329). С. 121-129. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-121-129>.

39. Деньгуб В. В. Процедура складання реєстру економічних ризиків під час здійснення підприємницької діяльності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 3 (328). С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-7-13>.

40. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні : офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil//arch_tyr_dil.htm (дата звернення: 20.09.2025).

41. Zakharchenko N. Priority directions and opportunities for restoration of Ukraine's economy infrastructure. *Economic Innovations*. 2024. Volume 26, Issue 4 (93). PP. 67-78. DOI:10.31520/ei.2024.26.4(93).67-78.

42. Чорний О. Ласкаво просимо: чому готельєри полюбили домашніх улюбленців. Як змінювався ринок гостинності та до чого це призвело. Mind : веб-сайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20276280-laskavo-prosimo-chomu-goteleri-polyubili-domashnih-ulyublenciv> (дата звернення: 20.10.2025).

43. Фогель В. Податкові та митні пільги воєнного часу для бізнесу. Ligazakon.: веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/210884_podatkov-ta-mitn-plgi-vonnogo-chasu-dlya-bznesu (дата звернення: 20.10.2025).

44. Система сертифікації готелів в Україні. Ribashotelsgroup.: веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/sistema-sertifikatsii-oteley-v-ukraine/> (дата звернення: 10.10.2025).

45. HotelMatrix. Сервіс порівняльної аналітики готельного бізнесу: веб-сайт. URL: <https://www.hotelmatrix.report/#block471> (дата звернення: 10.10.2025).
46. Maestro Hotel Management: веб-сайт <https://www.maestrom.com/pro-nas/> (дата звернення: 10.10.2025).
47. Лупашко А., Маренчук А. Цифрова трансформація в готельному бізнесі : Ribashotelsgroup : веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/tsifrovaya-transformatsiya-v-gostinichnom-biznese/> (дата звернення: 10.10.2025).
48. Готельний бізнес в Україні: можливості та ризики: Ribashotelsgroup: веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/gostinichniy-biznes-v-ukraine-vozmozhnosti-i-riski/> (дата звернення: 19.09.2025).
49. The Black Sea Trade and Development Bank (BSTDB) : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.bstdb.org/who-we-are> (дата звернення: 19.09.2025).
50. Culture and Creativity. European Commission.: веб-сайт. URL: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe> (дата звернення: 19.09.2025).
51. What We Do. International Finance Corporation. World Bank Group: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ifc.org/en/home> (дата звернення: 10.10.2025).
52. What Is Ecotourism? The International Ecotourism Society : офіційний веб-сайт. URL: <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/> (дата звернення: 20.11.2024).
53. Завантаження готелів у травні найвище у Львові та Буковелі: які ціни. Finance.ua.: веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/zavantazhennya-hoteliv-u-travni-nayvyshhe-u-l-vovi-ta-bukoveli-yaki-ciny-infohrafika> (дата звернення: 20.11.2024).
54. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 53-60.

55. Kolesnik O., Dobrova N., Podmazko O. Intellectualization as a key factor of sustainability in Ukraine. *Journal of European Economy*. 2023. Vol. 22 No. 4 (87). P. 571-589.