

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра туризму і готельного господарства
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Управління розвитком готельних підприємств в кризових умовах»

Виконав: здобувачка 2 курсу
групи МГРС 2024-1з
Спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва напрямку підготовки та спеціальності)
Падун Д.С.
Керівник: Богдан Н.М.
(прізвище та ініціали)
Рецензент: Шевченко В.С.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

« _05_ » _____ 06 _____ 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувачка Падун Д.С.

допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії

Зав. кафедри ТiГГ

(назва)

Доц., к.е.н. Писарева І.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« __20__ » _____ 06 _____ 2026 р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТiГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

« 02 » « 03 » 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Падун Діані Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком готельних підприємств в кризових умовах», керівник роботи Богдан Наталія Миколаївна, проф., затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 №199-03.
2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі документи, нормативно-правові акти, науково-технічна, періодична література, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, матеріали виробничої та передкваліфікаційної практик.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління розвитком готельних підприємств. 2. Дослідження розвитку готельних підприємств України в сучасних умовах. 3. Напрями підвищення ефективності управління розвитком готельних підприємств в кризових умовах.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «розвиток». 2. Особливості розвитку готельних підприємств. 3. Складові організаційно-економічного механізму розвитку готелю. 4. Аналіз функціонування готельних підприємств світу. 5. Аналіз функціонування готельних підприємств України. 6. Міжнародні готельні мережі в Україні. 7. Аналіз стратегічного середовища розвитку готельних підприємств України. 8. Фактори зовнішнього середовища підприємств готельної галузі України за методикою TEMPLES. 9. Діагностика потенціалу розвитку готельних мереж України. 10. Результати моделювання показників розвитку готельних підприємств України. 11. Стратегічні напрями розвитку готельних підприємств в умовах кризи. 12. Диверсифікація послуг готельних підприємств України в умовах воєнного стану. 13. Напрями впровадження інновацій та цифровізації у діяльність готельних підприємств.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Богдан Н.М.		
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 02.03.2026 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>02.03 - 15.03</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>16.03 - 31.03</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>01.04 - 15.04</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>16.04 - 30.04</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>01.05 - 15.05</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>16.05 - 25.05</i>	
5.	<i>Перевірка на антиплагіат. Передзахист</i>	<i>26.06 - 31.56</i>	

Здобувачка

_____ Падун Д.С.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Богдан Н.М.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Сутність, зміст та особливості розвитку готельних підприємств	9
1.2. Теоретичні підходи та концепції управління розвитком підприємств.....	17
1.3. Організаційно-економічні механізми управління розвитком готельних підприємств.....	22
1.4. Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА СВІТУ	30
2.1. Аналіз світового досвіду розвитку готельних підприємств.....	30
2.2. Аналіз функціонування готельних підприємств України	41
2.3. Аналіз стратегічного середовища розвитку готельних підприємств України.....	50
2.4. Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	65
3.1. Діагностика потенціалу розвитку готельних мереж України.....	65
3.2. Діагностика факторів впливу на розвиток готельних підприємств України.....	73
3.3. Напрями розвитку готельних підприємств України в кризових умовах.....	82
3.4. Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції у сфері послуг особливого значення набувають питання ефективного управління розвитком підприємств готельного бізнесу. Динамічність зовнішнього середовища, вплив глобалізаційних процесів, цифрова трансформація економіки та зміни у поведінці споживачів зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до забезпечення стабільного функціонування та підвищення конкурентоспроможності.

Теоретичне обґрунтування процесів управління розвитком та їх діагностика є важливою передумовою формування ефективної системи стратегічного та операційного управління у сфері гостинності. У межах цього важливого завдання в роботі розглядаються сутність і зміст розвитку підприємств, основні теоретичні підходи та концепції управління розвитком, а також організаційно-економічні механізми забезпечення ефективного функціонування готельних підприємств у сучасних умовах.

Дослідження теоретичних засад та практичних підходів до управління розвитком дозволяє сформулювати наукову основу для подальшого аналізу діяльності конкретного готельного підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його розвитку.

Актуальність роботи полягає в необхідності детального вивчення проблем розвитку та розробки практичних рекомендацій щодо прискорення розвитку готельних підприємств України.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку готельних підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні та практичні підходи до розвитку готельних підприємств.

Мета дослідження – вивчення проблем розвитку та розробки практичних рекомендацій щодо прискорення розвитку готельних підприємств України.

Згідно до мети магістерської роботи поставлено й вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність та особливості розвитку готельних підприємств;
- дослідити вплив чинників на розвиток готельних підприємств;
- проаналізувати проблеми та тенденції розвитку готельних підприємств;
- здійснити комплексне дослідження розвитку готельних підприємств України;
- розробити напрями щодо активізації розвитку готельних підприємств України.

Теоретичною і методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних науковців. Для досягнення поставленої в роботі мети використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. В роботі було використано абстрактно-логічний метод, метод порівняння та теоретичного узагальнення, метод експертного оцінювання, факторний аналіз, статистичні методи, а саме – метод економіко-математичного моделювання.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались нормативно-правові документи, навчальні посібники, періодичні публікації у наукових періодичних виданнях, матеріали конференцій, дані мережі Інтернет, При наборі тексту використовувалась програма Microsoft Office Word 2013. При побудові діаграм, таблиць була використана програма Microsoft Office Excel 2013. При обробці результатів та економіко-математичному моделюванні було використано прикладний пакет STATISTICA.

Наукова новизна роботи полягає в наступному:

удосконалено:

- підходи до дослідження сутності та особливостей процесів розвитку готельних підприємств в умовах кризи, що відрізняються від стабільного періоду підвищеною адаптивністю, орієнтацією на виживання та оптимізацію ресурсів, прискореним впровадженням інновацій і зміщенням стратегічних пріоритетів із розширення на забезпечення стійкості та гнучкості функціонування.

Набуло подальшого розвитку:

- дослідження та діагностика факторів впливу та елементного складу процесів розвитку готельних підприємств України, в результаті чого встановлено: розвиток готельного бізнесу значною мірою залежить від територіального розміщення підприємств, рівня розвитку транспортної та туристичної інфраструктури, а також спектра додаткових послуг; в умовах воєнного стану підприємства змушені адаптувати матеріально-технічну базу до нових вимог, забезпечуючи наявність укриттів, резервних джерел енергопостачання, автономного водозабезпечення та супутникового зв'язку;

- розробка пропозицій щодо стратегічних напрямів розвитку готельних підприємств України в умовах воєнного стану за окремими змістовними аспектами, спрямованих на забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу: диверсифікація, інновації та цифровізація, удосконалення якості послуг, оптимізація витрат.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці та рекомендацій щодо удосконалення процесів розвитку готельних підприємств України, що може бути використано при плануванні регіонального та галузевого розвитку.

Результати магістерської роботи було оприлюднено на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: Європейські практики та українські реалії» (м. Харків, 15 квітня 2026 р.) та на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку» (м. Луцьк, 28 травня 2026 р.) та.

Обсяг і структура магістерської роботи. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи – 121 сторінка, у тому числі основного тексту – 98 сторінок. Робота містить: 20 таблиць, 10 рисунків, 10 формул, список використаних джерел (80 найменувань, викладених на 9 сторінках), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, зміст та особливості розвитку готельних підприємств

У сучасних умовах трансформації світової економіки та інтенсивного розвитку сфери послуг проблема забезпечення ефективного розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Розвиток підприємства виступає ключовою умовою його конкурентоспроможності, стабільності функціонування та адаптації до змін зовнішнього середовища. У науковій економічній літературі розвиток розглядається як комплексний процес якісних і кількісних змін у діяльності підприємства, що забезпечує його довгострокову життєздатність і зростання результативності господарської діяльності [1].

Згідно з системним підходом, розвиток підприємства є незворотним і закономірним процесом трансформації його організаційної, економічної, соціальної та технологічної підсистем. Такий процес супроводжується переходом підприємства до нового рівня функціонування, підвищенням ефективності використання ресурсів і формуванням нових конкурентних переваг [2]. Сучасні дослідження підкреслюють, що розвиток підприємства не обмежується лише економічним зростанням, а передбачає якісні зміни в системі управління, організаційній структурі, інноваційній діяльності та взаємодії з ринковим середовищем.

Особливе значення в сучасній економічній науці надається стратегічному підходу до розвитку підприємств. У межах стратегічного менеджменту розвиток розглядається як результат реалізації довгострокових цілей, спрямованих на забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. Важливу роль у цьому процесі відіграє формування стратегії розвитку, яка передбачає визначення напрямів диверсифікації діяльності, інноваційного оновлення, розширення ринків збуту та підвищення якості [3].

Поняття «розвиток» є однією з базових категорій економічної науки, менеджменту, теорії організації та стратегічного управління. У широкому розумінні розвиток означає процес закономірних, спрямованих, незворотних кількісних і якісних змін у системі, що приводять її до нового стану, вищого рівня функціонування або трансформації внутрішньої структури. На відміну від простого функціонування, яке забезпечує підтримання наявного стану системи, розвиток передбачає її зміну, оновлення, ускладнення або вдосконалення.

У філософському значенні розвиток розглядається як загальна форма руху матерії та суспільства, що характеризується переходом від нижчого до вищого, від простого до складного, від менш досконалого до більш досконалого стану. В економічній науці це поняття набуває конкретизації стосовно підприємства як соціально-економічної системи. У цьому контексті розвиток пов'язують не лише зі збільшенням обсягів діяльності, а й зі зміною якісних характеристик підприємства: системи управління, організаційної структури, технологій, кадрового потенціалу, ринкової позиції, фінансової стійкості та інноваційної спроможності.

У сучасних наукових підходах розвиток підприємства трактується як багатовимірний процес, який поєднує економічне зростання, структурні зрушення, інноваційне оновлення, адаптацію до зовнішніх змін і формування довгострокових конкурентних переваг. Саме тому поняття розвитку не можна зводити лише до приросту прибутку, обсягів реалізації чи кількості споживачів. Такі показники лише частково відображають результати розвитку, але не розкривають його змісту повністю.

Суттєвою ознакою розвитку є його якісна природа. Якщо зростання означає переважно кількісне збільшення певних параметрів діяльності, то розвиток охоплює ще й внутрішні якісні зміни. Наприклад, підприємство може збільшити доходи за короткий проміжок часу, але не впроваджувати нові технології, не покращувати систему управління та не зміцнювати свою стійкість до ризиків. У такому випадку можна говорити про зростання, але не обов'язково про повноцінний розвиток. Отже, розвиток є ширшою категорією,

ніж економічне зростання.

У теорії підприємства розвиток також тлумачиться як процес переходу системи з одного стану в інший, унаслідок якого підвищується рівень її організованості, адаптивності та ефективності. Такий перехід може бути еволюційним, тобто поступовим і безперервним, або революційним, коли відбуваються різкі зміни внаслідок кризи, реструктуризації, технологічного прориву чи трансформації зовнішнього середовища. Для підприємств сфери гостинності це особливо актуально, оскільки їх розвиток часто залежить від коливань попиту, змін у туристичних потоках, економічної ситуації та технологічних інновацій.

З позицій системного підходу розвиток підприємства означає зміну не окремого елемента, а всієї системи взаємопов'язаних компонентів, серед яких організаційна структура, персонал, ресурси, бізнес-процеси, маркетинг, фінанси, якість послуг і взаємодія з ринком. У цьому разі розвиток розглядається як результат внутрішньої узгодженості та здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Саме така інтерпретація є найбільш доцільною для аналізу готельних підприємств, оскільки в них ефективність залежить від комплексної взаємодії багатьох складових.

У межах стратегічного підходу розвиток підприємства пов'язується з реалізацією довгострокових цілей і стратегій. У цьому сенсі розвиток є не спонтанним процесом, а керованою зміною, що планується, організовується та контролюється керівництвом підприємства. Це особливо важливо для готельного бізнесу, де рішення щодо модернізації номерного фонду, цифровізації сервісів, зміни ринкового позиціонування або розширення спектра послуг мають стратегічний характер і суттєво впливають на майбутній стан підприємства.

У сучасній економічній науці дедалі більшого значення набуває підхід, за яким розвиток підприємства слід розглядати через призму стійкості, адаптивності та інноваційності. Це означає, що розвиток повинен не просто забезпечувати зростання результатів діяльності, а й зміцнювати здатність

підприємства діяти в умовах невизначеності, конкуренції та ризику. У випадку готельних підприємств така здатність проявляється у швидкій адаптації до зміни поведінки споживачів, упровадженні нових форматів обслуговування, використанні цифрових платформ, формуванні високих стандартів якості та гнучкому реагуванні на кризові виклики.

Окремо слід наголосити, що розвиток має цілеспрямований характер. Його не можна розуміти як випадковий набір змін. Економічно доцільний розвиток передбачає наявність певної мети: підвищення конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стійкості, покращення якості послуг, розширення цільових ринків, підвищення інвестиційної привабливості або забезпечення довгострокового функціонування підприємства. Саме цільова орієнтація відрізняє розвиток від хаотичних змін, які не завжди призводять до позитивного результату.

Таким чином, у сучасній економічній науці поняття «розвиток» доцільно трактувати як складний, багатогранний, керований і незворотний процес кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, що забезпечує його перехід до нового стану, підвищення ефективності, адаптивності, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового функціонування.

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «розвиток» свідчить про його багатовимірний і міждисциплінарний характер. У сучасній економічній літературі розвиток розглядається не лише як результат кількісного зростання показників діяльності підприємства, а як комплексний процес трансформації внутрішніх і зовнішніх характеристик його функціонування.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє виділити кілька ключових акцентів у трактуванні цієї категорії: системність змін, їх цілеспрямований характер, інноваційну спрямованість, адаптивність до змін середовища та орієнтацію на довгострокову ефективність. Водночас різні наукові школи по-різному підкреслюють значення окремих аспектів розвитку: одні акцентують увагу на економічних результатах і показниках зростання, інші – на якісних

перетвореннях у структурі управління, технологіях або людському капіталі. Така різноманітність підходів зумовлює необхідність інтегрованого бачення розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи, у межах якої поєднуються стратегічні, інноваційні, організаційні та соціальні компоненти. Це особливо важливо для підприємств сфери гостинності, де ефективність розвитку визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю забезпечувати високу якість послуг, формувати конкурентні переваги та адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Для готельних підприємств таке розуміння є особливо важливим, оскільки їх розвиток безпосередньо пов'язаний із змінами у сфері послуг, технологій, поведінки споживачів і ринкового середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «розвиток»

Підхід	Зміст трактування	Основний акцент	Значення для аналізу готельного підприємства
Філософський	Розвиток як загальна форма змін і перехід від простого до складного	Незворотність, спрямованість	Методологічна основа розуміння трансформацій
Економічний	Зміна економічних параметрів системи	Ефективність, результативність	Оцінка прибутковості та конкурентоспроможності
Системний	Комплексна трансформація всіх елементів підприємства	Взаємозв'язок підсистем	Важливий для сервісної природи готелю
Стратегічний	Результат реалізації довгострокових цілей	Конкурентні переваги	Планування розвитку готелю
Інноваційний	Оновлення через нові технології	Цифровізація	Впровадження PMS, CRM, онлайн-сервісів
Адаптивний	Пристосування до змін середовища	Гнучкість	Реакція на сезонність і кризи
Якісний	Внутрішні якісні зміни	Удосконалення управління	Підвищення якості сервісу
Кількісний	Збільшення масштабів діяльності	Приріст показників	Збільшення номерного фонду
Соціально-економічний	Поєднання економічних і соціальних результатів	Персонал і культура	Сервісна орієнтація
Сталий	Баланс економічних, соціальних і екологічних аспектів	Довгострокова стійкість	Еко-готелі, ресурсозбереження

Отже, аналіз наукових підходів до трактування поняття «розвиток» дає змогу зробити висновок, що ця категорія є комплексною та багаторівневою. Жоден із підходів окремо не розкриває її повною мірою, тому для дослідження готельних підприємств доцільно застосовувати інтегрований підхід, який поєднує системне, стратегічне, інноваційне, адаптивне та якісне бачення розвитку. Це пов'язано з тим, що готельне підприємство функціонує у динамічному середовищі, де для успішного розвитку недостатньо лише нарощувати економічні показники; необхідно також забезпечувати високу якість послуг, технологічне оновлення, гнучкість управління та довгострокову стійкість.

Отже, поняття «розвиток» у сучасній економічній науці слід розглядати як комплексний процес незворотних, цілеспрямованих кількісних і якісних змін у діяльності підприємства, що забезпечує його перехід до нового стану, зростання ефективності, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення адаптаційного потенціалу. Для готельних підприємств розвиток має особливе значення, оскільки охоплює не лише економічні результати, а й удосконалення системи обслуговування, інноваційне оновлення, цифровізацію бізнес-процесів, покращення якості послуг та зміцнення ринкових позицій.

В контексті розуміння процесів розвитку, необхідно усвідомлювати різницю між поняттями «функціонування», «зростання» і «розвиток» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Відмінність між поняттями «функціонування», «зростання» і «розвиток»

Критерій	Функціонування	Зростання	Розвиток
Сутність	Підтримання поточного стану	Кількісне збільшення	Якісні та кількісні зміни
Мета	Стабільність	Розширення	Перехід до нового стану
Характер змін	Мінімальний	Переважно кількісний	Комплексний
Орієнтація	Короткострокова	Середньострокова	Довгострокова
Приклад у готелі	Підтримання завантаження	Збільшення номерів	Цифровізація і новий сервіс

У контексті сучасних економічних трансформацій значного поширення набуває концепція сталого розвитку підприємств. Вона передбачає інтеграцію економічних, соціальних і екологічних складових господарської діяльності, що сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу [4]. Для підприємств сфери гостинності ця концепція набуває особливого значення, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, впливом на місцеві громади та формуванням туристичного іміджу територій.

Специфіка розвитку готельних підприємств зумовлена особливостями їх функціонування у сфері послуг. На відміну від виробничих підприємств, готелі створюють нематеріальний продукт, який характеризується одночасністю виробництва та споживання, неможливістю накопичення та високою залежністю від людського фактора. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління персоналом, підвищення якості обслуговування та впровадження інноваційних технологій [5].

Важливою характеристикою розвитку готельних підприємств є їх тісний взаємозв'язок із розвитком туристичної індустрії та регіональної економіки. Рівень розвитку готельного бізнесу значною мірою залежить від стану туристичної інфраструктури, транспортної доступності, культурно-історичного потенціалу території та рівня міжнародної інтеграції. У сучасних умовах глобалізації та зростання мобільності населення готельні підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, що зумовлює необхідність формування інноваційних стратегій розвитку [6].

Одним із ключових аспектів дослідження розвитку готельних підприємств є концепція життєвого циклу. Життєвий цикл готельного підприємства включає кілька послідовних стадій: створення, зростання, зрілість і спад. На стадії створення підприємство формує матеріально-технічну базу, розробляє концепцію обслуговування та здійснює вихід на ринок. Цей етап характеризується високим рівнем інвестиційних витрат і ризиків.

Стадія зростання передбачає активне розширення діяльності, збільшення

обсягів реалізації послуг, формування клієнтської бази та підвищення фінансових результатів. На цьому етапі особливого значення набувають маркетингові інструменти та стратегічне планування розвитку. Стадія зрілості характеризується стабілізацією діяльності підприємства, однак супроводжується необхідністю постійного інноваційного оновлення для підтримання конкурентоспроможності. На стадії спаду можливе зниження попиту, моральне старіння інфраструктури або посилення конкурентного тиску, що вимагає проведення реструктуризації або модернізації підприємства [7].

Розвиток готельних підприємств визначається впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать рівень професійної підготовки персоналу, ефективність системи управління, фінансові ресурси, матеріально-технічна база, інноваційний потенціал та корпоративна культура. Внутрішні чинники формують основу конкурентоспроможності підприємства та визначають його здатність до адаптації в умовах змін ринкового середовища.

Зовнішні чинники включають макроекономічну ситуацію, державну політику у сфері туризму, рівень розвитку інфраструктури, глобальні кризові явища, соціально-політичну стабільність, екологічні обмеження та тенденції міжнародного туризму. Особливого значення у сучасних умовах набувають фактори цифрової трансформації та глобалізації ринків туристичних послуг [8].

Суттєву роль у розвитку готельних підприємств відіграють інновації та цифровізація. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність використання ресурсів і покращити взаємодію з клієнтами. Серед ключових напрямів цифрової трансформації готельного бізнесу можна виділити використання систем управління готелем (PMS), систем онлайн-бронювання, мобільних додатків, технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних [9].

Інноваційний розвиток готельних підприємств також передбачає впровадження нових форматів обслуговування, екологічно орієнтованих технологій та концепцій сталого туризму. Це сприяє підвищенню якості послуг,

зниженню витрат і формуванню позитивного іміджу підприємства. Якість послуг виступає ключовим фактором конкурентоспроможності готельного бізнесу, оскільки безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, їх лояльність та репутацію підприємства на ринку [10].

Таким чином, розвиток готельних підприємств є складним системним процесом, що передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних, економічних та інноваційних аспектів управління. Ефективне управління розвитком потребує врахування специфіки функціонування готельного бізнесу, впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також використання сучасних інструментів цифрової трансформації та управління якістю.

1.2. Теоретичні підходи та концепції управління розвитком підприємств

У сучасній економічній науці управління розвитком підприємств розглядається як комплексна система теоретичних підходів, спрямованих на забезпечення довгострокової ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Умови глобалізації, посилення конкуренції та цифрової трансформації економіки зумовлюють необхідність інтеграції класичних і сучасних управлінських концепцій [1].

Класичні теорії менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) розглядали розвиток підприємства як результат раціональної організації праці, ефективного планування та контролю [2]. У межах цього підходу розвиток пов'язувався передусім із кількісним зростанням показників діяльності.

Подальший розвиток теорії управління привів до формування поведінкових і неокласичних підходів, які підкреслювали роль людського фактора, мотивації та організаційної культури [3]. Сучасні теорії розвитку підприємств базуються на системному та ситуаційному підходах, що розглядають підприємство як відкриту соціально-економічну систему, здатну до адаптації та інноваційного оновлення [4].

Стратегічне управління є ключовою концепцією забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Воно передбачає визначення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг і реалізацію стратегій розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища [5]. У готельному бізнесі стратегічне управління спрямоване на підвищення якості послуг, оптимізацію ресурсів і зміцнення ринкових позицій.

Сталий розвиток передбачає поєднання економічних, соціальних і екологічних аспектів діяльності підприємства [6]. Для готельного бізнесу це означає впровадження енергоефективних технологій, раціональне використання ресурсів і соціально відповідальне управління персоналом.

Маркетингові підходи до розвитку

Маркетинг у сфері гостинності орієнтований на формування цінності для споживача, розвиток бренду та управління клієнтським досвідом [7]. Використання цифрового маркетингу, онлайн-платформ бронювання та CRM-систем сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств.

Ризик-орієнтований підхід передбачає системну ідентифікацію та мінімізацію ризиків, що виникають у процесі розвитку підприємства [8]. У готельному бізнесі це пов'язано з коливанням попиту, економічними кризами, репутаційними ризиками та технологічними змінами.

Концепція конкурентних стратегій М. Портера передбачає досягнення переваг через лідерство за витратами, диференціацію або фокусування [9]. Матриця І. Ансоффа визначає напрями розвитку підприємства через проникнення на ринок, розвиток продукту або диверсифікацію [10]. Модель збалансованої системи показників Р. Каплана і Д. Нортонна дозволяє оцінювати розвиток підприємства через комплекс фінансових і нефінансових індикаторів [11].

У сучасній економічній науці дедалі більшого значення набуває ресурсний підхід до управління розвитком підприємств, відповідно до якого ключовим джерелом довгострокових конкурентних переваг виступають унікальні ресурси та компетенції організації. Згідно з ресурсною теорією,

розвиток підприємства визначається не лише впливом зовнішнього середовища, а й внутрішніми можливостями ефективного використання матеріальних, фінансових, інформаційних і людських ресурсів. У сфері готельного бізнесу це проявляється у формуванні високого рівня сервісної культури, брендової репутації, ефективної системи управління персоналом і здатності до інноваційного оновлення.

Важливу роль у теоретичному обґрунтуванні розвитку підприємств відіграє інституціональний підхід, який розглядає підприємство як елемент ширшої економічної системи, що функціонує в умовах певних формальних і неформальних правил. Інституційне середовище визначає можливості доступу до фінансових ресурсів, рівень конкуренції, інвестиційну привабливість і стабільність ринкових відносин. Для готельних підприємств значення інституціональних чинників особливо зростає в умовах глобалізації та інтеграції туристичних ринків, коли державна політика у сфері туризму, міжнародні стандарти якості та регуляторні вимоги безпосередньо впливають на напрями розвитку бізнесу.

Сучасні тенденції розвитку підприємств сфери гостинності характеризуються активним впровадженням інноваційних управлінських підходів. Інноваційний менеджмент розглядає розвиток як результат систематичного створення та впровадження нових продуктів, технологій, організаційних рішень і бізнес-моделей. У готельному бізнесі це може проявлятися у використанні цифрових систем бронювання, автоматизованих платформ управління номерним фондом, технологій штучного інтелекту для персоналізації послуг і впровадженні концепцій «розумного готелю».

Інноваційна складова розвитку сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат і формуванню нових конкурентних переваг. Крім того, інновації відіграють важливу роль у підвищенні рівня задоволеності споживачів, що є визначальним чинником розвитку підприємств сфери гостинності. У цьому контексті розвиток підприємства можна розглядати як результат інтеграції інноваційних рішень у всі функціональні сфери його

діяльності.

Однією з ключових характеристик сучасного етапу розвитку підприємств є цифровізація бізнес-процесів. Цифрова трансформація передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації управління, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та створення нових форматів обслуговування. У готельному бізнесі це проявляється у розвитку онлайн-платформ бронювання, мобільних додатків, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, електронних систем оплати та аналітики великих даних.

Цифрові технології змінюють не лише операційні процеси, а й стратегічні підходи до розвитку підприємств. Вони сприяють формуванню нових бізнес-моделей, розширенню ринків збуту та підвищенню прозорості управління. Водночас цифрова трансформація створює нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, технологічною залежністю та необхідністю постійного оновлення інфраструктури.

У сучасних умовах розвиток підприємств дедалі частіше пов'язується з концепцією соціальної відповідальності бізнесу. Вона передбачає врахування інтересів працівників, споживачів, місцевих громад і навколишнього середовища. Для готельних підприємств це означає впровадження етичних стандартів обслуговування, створення безпечних умов праці, участь у розвитку туристичних територій і реалізацію екологічних програм.

Соціально відповідальний підхід до управління розвитком сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня довіри клієнтів і зміцненню його конкурентних позицій. У довгостроковій перспективі соціальна відповідальність виступає важливим фактором забезпечення стійкості бізнесу та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Сучасні теорії управління розвитком підприємств характеризуються інтеграційним характером, оскільки поєднують елементи стратегічного менеджменту, маркетингу, інноваційного управління, ризик-менеджменту та концепції сталого розвитку. Такий підхід дозволяє розглядати розвиток

підприємства як багатовимірний процес, що охоплює економічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти діяльності.

Для готельних підприємств інтеграція зазначених підходів є необхідною умовою ефективного функціонування в умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін. Комплексне використання сучасних управлінських концепцій сприяє формуванню адаптивної, інноваційної та конкурентоспроможної моделі розвитку готельного бізнесу (табл. 1.3-1.5).

Таблиця 1.3

Особливості розвитку готельних підприємств

Характеристика	Зміст	Вплив на управління розвитком
Нематеріальність послуг	Послуги не мають фізичної форми	Потребує управління якістю сервісу
Сезонність попиту	Коливання туристичних потоків	Необхідність гнучкого планування
Висока роль персоналу	Якість сервісу залежить від працівників	Підвищення кваліфікації кадрів
Тісний зв'язок з туризмом	Залежність від туристичних потоків	Маркетингова орієнтація
Висока конкуренція	Наявність альтернативних засобів розміщення	Інноваційні стратегії розвитку

Таблиця 1.4

Чинники розвитку готельних підприємств

Група чинників	Приклади	Характер впливу
Внутрішні	Персонал, фінанси, матеріально-технічна база, менеджмент	Формують конкурентоспроможність
Зовнішні	Економічна ситуація, державна політика, інфраструктура	Визначають умови функціонування
Інноваційні	Цифрові технології, автоматизація, нові формати послуг	Забезпечують модернізацію
Соціальні	Культура обслуговування, імідж підприємства	Впливають на попит
Екологічні	Енергоефективність, сталий туризм	Підвищують довгострокову стійкість

Таблиця 1.5

Етапи життєвого циклу готельного підприємства

Етап	Характеристика	Основні завдання	Ризики
Створення	Формування концепції та інфраструктури	Інвестиції, позиціонування	Високі витрати
Зростання	Розширення клієнтської бази	Маркетинг, підвищення якості	Конкуренція
Зрілість	Стабільна діяльність	Інновації, оптимізація	Стагнація
Спад	Зниження попиту	Реструктуризація	Фінансові втрати

Отже, аналіз теоретичних підходів до управління розвитком підприємств свідчить про багатовимірність і комплексність цієї категорії, яка охоплює економічні, організаційні, інноваційні та соціальні аспекти функціонування бізнесу. Сучасні концепції розвитку базуються на інтеграції класичних управлінських принципів із новітніми підходами стратегічного менеджменту, маркетингу, ризик-менеджменту та цифрової трансформації. Для підприємств готельного бізнесу ефективне управління розвитком передбачає поєднання стратегічної орієнтації, інноваційності, клієнтоорієнтованості та соціальної відповідальності. Саме комплексне використання сучасних теоретичних підходів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкості функціонування та формування довгострокових перспектив розвитку готельних підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

1.3. Організаційно-економічні механізми управління розвитком готельних підприємств

Організаційно-економічний механізм управління розвитком готельних підприємств у сучасних умовах господарювання виступає ключовим інструментом забезпечення їх стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності. У науковій економічній літературі цей механізм

розглядається як системна сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, форм і важелів управлінського впливу, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [12]. Його формування базується на інтеграції організаційних, економічних, фінансових, інноваційних і маркетингових компонентів, що забезпечують ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства та адаптацію до змін зовнішнього середовища. У контексті функціонування підприємств готельного бізнесу організаційно-економічний механізм набуває особливого значення, оскільки їх діяльність характеризується високим рівнем залежності від якості обслуговування, інтенсивністю конкурентної боротьби, динамічністю попиту та впливом глобальних економічних і соціальних процесів.

З позицій системного підходу організаційно-економічний механізм розвитку готельного підприємства слід розглядати як динамічну багаторівневу систему, що забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, оптимізацію управлінських процесів та реалізацію стратегічних програм розвитку [13]. Організаційна складова цього механізму передбачає формування ефективної структури управління, удосконалення системи комунікацій, розподіл функцій і відповідальності між підрозділами, а також розвиток корпоративної культури та управління людськими ресурсами. У сучасних умовах роль персоналу як ключового фактора забезпечення якості готельних послуг значно зростає, що зумовлює необхідність застосування сучасних методів мотивації, професійного навчання та розвитку компетенцій працівників [14].

Економічна складова організаційно-економічного механізму розвитку готельних підприємств охоплює систему економічних відносин, пов'язаних із формуванням доходів, витрат, ціноутворенням, інвестиційною діяльністю та управлінням ресурсами. Ефективність економічного управління визначається здатністю підприємства забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами та результатами діяльності, підвищувати рентабельність та формувати конкурентні переваги на ринку готельних послуг [15]. Фінансова

складова механізму розвитку спрямована на забезпечення стабільності фінансових потоків, ефективне управління капіталом, залучення інвестицій і підтримання фінансової стійкості підприємства. Особливого значення фінансове управління набуває у процесі модернізації матеріально-технічної бази готелю, впровадження інноваційних технологій та розширення спектра послуг.

Інноваційна складова організаційно-економічного механізму передбачає впровадження новітніх технологій, цифрових платформ управління, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток нових форматів обслуговування. У сучасних умовах цифрова трансформація виступає важливим фактором розвитку готельних підприємств, оскільки сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності, покращенню взаємодії з клієнтами та формуванню нових конкурентних переваг [16]. Маркетингова складова механізму розвитку спрямована на дослідження ринку, формування попиту, позиціонування підприємства та розвиток його бренду. Використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрового маркетингу, систем управління взаємовідносинами з клієнтами та аналітики великих даних, дозволяє готельним підприємствам підвищувати рівень задоволеності споживачів і зміцнювати ринкові позиції [17].

Ефективне функціонування організаційно-економічного механізму управління розвитком передбачає застосування широкого спектра управлінських інструментів, серед яких особливе значення мають стратегічне планування, бюджетування, інвестиційний аналіз, управління якістю, ризик-менеджмент та маркетингові дослідження. У сучасній практиці управління розвитком готельних підприємств широко використовуються інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельний аналіз і бенчмаркінг, які дозволяють оцінити конкурентне середовище, визначити перспективні напрями розвитку та сформулювати ефективну стратегію підприємства [18].

Оцінка ефективності розвитку готельних підприємств здійснюється на

основі системи фінансових і нефінансових показників. До фінансових показників належать рівень прибутковості, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та окупності інвестицій. Нефінансові показники включають рівень задоволеності клієнтів, якість обслуговування, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, інноваційну активність та рівень цифровізації підприємства. У сучасних умовах широко застосовується концепція збалансованої системи показників, яка дозволяє комплексно оцінювати результати діяльності підприємства з урахуванням фінансових, клієнтських, процесних і кадрових аспектів [19].

Сучасні моделі управління розвитком готельних підприємств базуються на інтеграції стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку, клієнтоорієнтованого підходу та принципів сталого розвитку. Серед них можна виділити цифрову модель управління, модель мережевої взаємодії, модель сталого розвитку та модель клієнтоорієнтованого управління. Використання цифрових систем управління готелем, онлайн-платформ бронювання, автоматизованих систем аналітики та інструментів цифрового маркетингу дозволяє підвищити ефективність управління та покращити якість обслуговування [20].

Важливим чинником функціонування організаційно-економічного механізму розвитку є вплив зовнішнього середовища, яке включає економічні, соціальні, політичні, технологічні та екологічні фактори. Глобальні кризи, пандемії, військові конфлікти, економічна нестабільність і зміни у туристичних потоках можуть суттєво впливати на діяльність готельних підприємств, зумовлюючи необхідність впровадження антикризових стратегій, диверсифікації діяльності та підвищення гнучкості управлінських систем [21]. У таких умовах ефективність організаційно-економічного механізму визначається здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін, використовувати інноваційні підходи та забезпечувати стабільність функціонування.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління розвитком

готельних підприємств є складною інтегрованою системою, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей, підвищення ефективності діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг. Його ефективність залежить від узгодженості організаційних, економічних, фінансових, інноваційних і маркетингових складових, використання сучасних управлінських інструментів і врахування впливу зовнішнього середовища (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Складові організаційно-економічного механізму розвитку готелю

Складова	Зміст	Роль у розвитку готельного підприємства
Організаційна	Структура управління, персонал, корпоративна культура	Координація діяльності та ефективність управління
Економічна	Доходи, витрати, ціноутворення, ресурси	Підвищення рентабельності та ефективності
Фінансова	Інвестиції, фінансові потоки, капітал	Забезпечення фінансової стійкості
Інноваційна	Цифрові технології, автоматизація, нові послуги	Формування конкурентних переваг
Маркетингова	Бренд, клієнти, ринок, просування	Забезпечення попиту та ринкових позицій

Організаційно-економічний механізм розвитку готельних підприємств є складною багатокомпонентною системою управління, що забезпечує узгоджене функціонування всіх елементів підприємства та спрямована на досягнення його стратегічних цілей. У сучасних умовах розвитку сфери гостинності цей механізм виступає основою формування конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення стійкості діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища. Його сутність полягає у поєднанні організаційних форм управління, економічних методів впливу, фінансових інструментів та інноваційних рішень, які в комплексі забезпечують розвиток підприємства як відкритої соціально-економічної системи.

У готельному бізнесі організаційно-економічний механізм розвитку має

специфічні особливості, що пов'язані з високою роллю сервісної складової, значною залежністю від людського фактора та чутливістю до змін у зовнішньому середовищі. Ефективність цього механізму визначається рівнем координації між підрозділами підприємства, якістю управлінських рішень, здатністю до впровадження інновацій та адаптації до змін попиту на готельні послуги. Особливого значення набуває інтеграція стратегічного планування з оперативним управлінням, що дозволяє забезпечити баланс між довгостроковими цілями розвитку та поточними завданнями функціонування.

Важливим елементом організаційно-економічного механізму є система стимулювання ефективної діяльності персоналу, оскільки саме людські ресурси визначають якість готельних послуг та рівень задоволеності клієнтів. Застосування сучасних підходів до мотивації, навчання і розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню сервісної культури та зміцненню іміджу підприємства. У цьому контексті організаційна складова механізму тісно пов'язана з економічними інструментами, такими як система оплати праці, преміювання, участь у прибутку та інші форми матеріального стимулювання [15].

Економічна ефективність організаційно-економічного механізму розвитку готельних підприємств також залежить від здатності забезпечувати оптимальну структуру витрат і доходів, формувати ефективну цінову політику та реалізовувати інвестиційні проекти. У сучасних умовах значного поширення набувають інструменти фінансового планування, бюджетування та контролінгу, що дозволяють підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів. Інноваційний компонент механізму розвитку передбачає впровадження цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів, використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами та розвиток онлайн-каналів просування готельних послуг.

Суттєвий вплив на функціонування організаційно-економічного механізму розвитку готельних підприємств має зовнішнє середовище, яке

включає економічні, соціальні, технологічні та політичні фактори. Зміни у туристичних потоках, коливання попиту, глобальні кризи, пандемії або військові конфлікти можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємств сфери гостинності. У таких умовах особливої ваги набуває здатність підприємств до гнучкого управління, диверсифікації послуг, впровадження антикризових стратегій і використання інноваційних підходів до розвитку [16].

Таким чином, організаційно-економічний механізм розвитку готельних підприємств слід розглядати як інтегровану систему управління, що забезпечує ефективне поєднання організаційних, економічних, фінансових та інноваційних інструментів. Його формування та вдосконалення є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, забезпечення їх стійкого розвитку та адаптації до умов сучасного ринкового середовища.

1.4. Висновки до розділу 1

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції у сфері послуг особливого значення набувають питання ефективного управління розвитком підприємств готельного бізнесу. Теоретичне обґрунтування процесів управління розвитком є важливою передумовою формування ефективної системи стратегічного та операційного управління у сфері гостинності.

У межах цього розділу розглянуто сутність і зміст розвитку підприємств, основні теоретичні підходи та концепції управління розвитком, а також організаційно-економічні механізми забезпечення ефективного функціонування готельних підприємств у сучасних умовах.

Дослідження теоретичних засад управління розвитком дозволяє сформулювати наукову основу для подальшого аналізу діяльності конкретного готельного підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його розвитку.

Особливе значення в сучасній економічній науці надається стратегічному підходу до розвитку підприємств. У межах стратегічного менеджменту розвиток розглядається як результат реалізації довгострокових цілей, спрямованих на забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. Важливу роль у цьому процесі відіграє формування стратегії розвитку, яка передбачає визначення напрямів диверсифікації діяльності, інноваційного оновлення, розширення ринків збуту та підвищення якості.

В розділі визначено, що розвиток готельних підприємств є складним системним процесом, що передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних, економічних та інноваційних аспектів управління. Ефективне управління розвитком потребує врахування специфіки функціонування готельного бізнесу, впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також використання сучасних інструментів цифрової трансформації та управління якістю.

Встановлено, що в сучасній економічній науці управління розвитком підприємств розглядається як комплексна система теоретичних підходів, спрямованих на забезпечення довгострокової ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Умови глобалізації, посилення конкуренції та цифрової трансформації економіки зумовлюють необхідність інтеграції класичних і сучасних управлінських концепцій.

Таким чином, організаційно-економічний механізм розвитку готельних підприємств слід розглядати як інтегровану систему управління, що забезпечує ефективне поєднання організаційних, економічних, фінансових та інноваційних інструментів. Його формування та вдосконалення є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, забезпечення їх стійкого розвитку та адаптації до умов сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

ПОРІВНЯЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

2.1. Аналіз світового досвіду розвитку готельних підприємств

Дослідження британських фахівців засвідчили, що об'єднання готелів у мережеві структури сприяє суттєвому зростанню прибутковості на одиницю номерного фонду порівняно з діяльністю окремих незалежних готелів. Такий результат пояснюється ефектом економії на масштабах, уніфікацією стандартів обслуговування та централізованим характером управління, що забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів і підвищення операційної ефективності.

Формування готельних мереж має історичні витоки, що сягають кінця XIX – початку XX століття, коли цей процес почав активно розвиватися, передусім у Сполучених Штатах Америки. Одним із перших організованих об'єднань готелів у Європі стала система, створена під брендом «Cesar Ritz», яка заклала основу для подальшого розвитку міжнародної мережевої моделі готельного бізнесу. Водночас справжній етап інтенсивного становлення готельних ланцюгів припадає на середину XX століття, зокрема на 1950–1960-ті роки, коли вони почали відігравати визначальну роль у розвитку туристичної індустрії та формуванні універсальних стандартів якості обслуговування, які згодом стали орієнтиром для більшості країн і компаній [17].

Одним із піонерів інновацій у сфері готельного сервісу була мережа «Holiday Inn», яка започаткувала використання новітніх технологій управління та комунікації, зокрема телеконференцій, а також запропонувала сучасні архітектурні концепції, що включали просторі атріумні фойє та застосування скляних ліфтів. Такі рішення згодом стали характерною ознакою готелів корпорації «Hyatt». Важливими нововведеннями також були впровадження салат-барів у ресторанних комплексах готелів і використання комп'ютеризованих систем обліку номерного фонду, що сприяло підвищенню

ефективності управління та оптимізації операційних процесів.

За статистичними даними, на початку ХХІ століття приблизно третина світового готельного фонду перебувала під управлінням найбільших міжнародних готельних мереж, тоді як у США цей показник перевищував три чверті загальної кількості номерів. Сучасні готельні ланцюги здійснюють діяльність у значно ширших масштабах, ніж незалежні підприємства, що дозволяє їм більш ефективно розподіляти ресурси, стандартизувати якість послуг і задовольняти зростаючий попит туристів на глобальному рівні [18].

На сучасному етапі розвитку готельного бізнесу сформувалося кілька основних моделей управління мережами, серед яких найбільш поширеними є франчайзинг, партнерські форми співпраці, лізинг і управління за контрактом. Приєднання готелю до мережі може здійснюватися шляхом укладення франчайзингової угоди або договору на управління з провідною міжнародною корпорацією. Найбільш стійкими та ефективними вважаються інтегровані мережеві структури, що об'єднують повноправних корпоративних учасників, оскільки вони забезпечують високий рівень координації діяльності, стандартизації управлінських процесів і централізованого контролю. Водночас франчайзингові моделі відіграють важливу роль у поширенні готельних брендів на міжнародному рівні, сприяючи швидкому виходу на нові ринки та розширенню клієнтської бази.

Франчайзинг як форма організації бізнесу передбачає передачу франчайзером прав на використання торговельної марки, бренду, технологій управління та інших нематеріальних активів іншому суб'єкту господарювання – франчайзі. У межах цієї моделі франчайзі зобов'язується здійснювати діяльність відповідно до встановлених стандартів і регламентів, що забезпечує єдність якості обслуговування та корпоративної політики в межах усієї мережі. Натомість він отримує можливість користуватися відомим брендом, діловою репутацією, готовою бізнес-моделлю, маркетинговими інструментами та підтримкою з боку франчайзера, що значною мірою знижує підприємницькі ризики та підвищує шанси на успішний розвиток готельного бізнесу [19].

Франчайзинговий пакет, який передбачає надання повного комплексу інструментів для ведення підприємницької діяльності, створює можливості для успішної реалізації бізнес-проектів навіть для осіб, що не мають значного досвіду у відповідній сфері. Така система включає доступ до відпрацьованих бізнес-процесів, ефективних маркетингових рішень, сучасних управлінських технологій, уніфікованих стандартів обслуговування та інших ключових компонентів, що сприяють зниженню рівня ризиків і невизначеності у процесі функціонування підприємства.

Франчайзинг розглядається як сучасна і перевірена модель організації бізнесу, яка дає змогу підприємцям уникнути значної частини типових помилок завдяки використанню вже апробованих бізнес-моделей і технологій. Водночас ефективне функціонування цієї форми співпраці потребує наявності стабільного правового середовища, яке в Україні все ще перебуває на стадії формування. Для вітчизняних суб'єктів господарювання участь у франчайзингових мережах часто є доступною через відносно невисокі вимоги до початкових інвестицій, однак залучення кредитних ресурсів для фінансування стартових витрат ускладнюється обмеженою доступністю банківського кредитування та недостатнім розвитком фінансових інструментів підтримки підприємництва.

У Сполучених Штатах Америки франчайзинг набув найбільшого поширення і став домінуючою моделлю розширення та управління готельними підприємствами. Водночас у країнах Європи більш активно застосовуються контракти на управління, які передбачають співпрацю між власниками готельних об'єктів і спеціалізованими компаніями-операторами у сфері готельного менеджменту [20].

З метою протидії конкуренції з боку великих інтегрованих готельних мереж багато незалежних готелів об'єднуються у консорціуми. Така форма співробітництва дозволяє малим і середнім підприємствам отримати доступ до переваг мережевої взаємодії, включаючи маркетингову підтримку, стандарти обслуговування та централізовані сервіси, водночас зберігаючи юридичну й

економічну автономію та можливість гнучкого управління власною діяльністю.

Наукові дослідження свідчать про наявність низки ключових чинників, що визначають ефективність функціонування готельних мереж. До них належать стабільність якості пропонованого продукту, уніфікованість стандартів обслуговування у різних об'єктах мережі та доступність цінової політики, що сприяє залученню широкого кола споживачів. Саме ці фактори забезпечують конкурентоспроможність готельних ланцюгів і сприяють їх успішному розвитку на міжнародному ринку.

Участь у готельному ланцюгу надає підприємствам низку суттєвих переваг, які позитивно впливають на результати їх діяльності. Однією з ключових переваг є можливість централізованих закупівель товарів і послуг за оптовими цінами. Завдяки об'єднанню ресурсів готельна мережа може здійснювати значні обсяги закупівель меблів, текстилю, засобів гігієни та інших матеріальних ресурсів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати економічну ефективність функціонування кожного окремого підприємства [23].

Ще однією важливою перевагою є централізована система підготовки персоналу, яка забезпечує єдність стандартів обслуговування та дозволяє зменшити витрати на навчання співробітників. У межах готельних ланцюгів працівники отримують доступ до консультацій висококваліфікованих фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів та інших напрямів, що сприяє підвищенню професійного рівня персоналу та ефективності управлінських процесів.

Суттєвою перевагою мережевої взаємодії є також можливість реалізації спільних рекламних кампаній, що дозволяє зменшити витрати кожного окремого готелю на маркетингові заходи. Колективне фінансування рекламної діяльності сприяє підвищенню впізнаваності бренду та розширенню охоплення цільової аудиторії, що позитивно впливає на формування попиту на готельні послуги.

Важливим інструментом підвищення ефективності функціонування готельних ланцюгів виступає централізована система бронювання, яка

забезпечує оптимізацію використання номерного фонду та сприяє збільшенню рівня завантаженості готелів. Завдяки інтеграції інформаційних систем бронювання на глобальному рівні підприємства отримують можливість працювати з ширшою клієнтською базою та більш ефективно реагувати на коливання попиту [24].

Крім того, централізація бухгалтерського обліку, маркетингових досліджень та управління нерухомістю дозволяє суттєво скоротити адміністративні витрати, підвищити прозорість фінансових процесів і забезпечити ефективний контроль за діяльністю підприємств мережі. Проведення централізованих маркетингових досліджень дає змогу своєчасно виявляти зміни у споживчих уподобаннях і адаптувати стратегії розвитку відповідно до специфіки локальних ринків.

Об'єднання готелів у межах мережових структур також створює сприятливі умови для залучення інвестицій, оскільки колективний характер бізнесу дозволяє знизити рівень ризиків і підвищити інвестиційну привабливість проєктів. Спільні інвестиційні ресурси можуть бути спрямовані на модернізацію матеріально-технічної бази, будівництво нових готельних об'єктів або впровадження інноваційних технологій, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємств і зміцнення їх позицій на ринку.

Таким чином, франчайзинг, контракти на управління та об'єднання незалежних готелів у консорціуми виступають ефективними інструментами підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Використання мережових форм співпраці сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості послуг, розширенню ринків збуту та формуванню стійких передумов для стратегічного розвитку готельних підприємств у сучасних умовах глобалізації.

У цілому функціонування готельних мереж сприяє підвищенню рівня організації виробничих і сервісних процесів у сфері гостинності, формуванню єдиних стандартів і норм, які забезпечують стабільну якість обслуговування та уніфікацію послуг на всіх етапах взаємодії зі споживачами. Це, своєю чергою,

підсилює довіру до бренду та створює передумови для формування стійкого попиту на готельні послуги.

Результати численних наукових досліджень свідчать, що колективна модель управління готельними підприємствами є більш економічно ефективною порівняно з функціонуванням окремих незалежних готелів. Централізоване управління групою об'єктів дозволяє досягати синергійного ефекту як для власників, так і для операторів, оскільки сприяє скороченню операційних витрат і вдосконаленню бізнес-процесів. Однією з ключових переваг інтеграції готелю до мережі є зниження загального рівня витрат, що створює сприятливі умови для виходу на міжнародні ринки, розширення географії діяльності та підвищення глобальної конкурентоспроможності [25-28].

Комерційна результативність готельних ланцюгів формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення мають єдина система бронювання, централізоване постачання матеріальних ресурсів, узгоджена маркетингова діяльність і ефективне фінансове управління. Сукупна дія цих елементів сприяє не лише оптимізації витрат, але й підвищенню якості обслуговування, що забезпечує економічну вигоду та стає зростання бізнесу в умовах посиленої міжнародної конкуренції.

Разом із численними перевагами функціонування готельних мереж, їх діяльність характеризується і певними обмеженнями, що відрізняють їх від незалежних готелів. Однією з таких особливостей є високий рівень стандартизації послуг і управлінських підходів. Хоча уніфікація обслуговування гарантує передбачуваність і стабільність якості для клієнтів, вона водночас може обмежувати можливість врахування індивідуальних потреб різних сегментів споживачів. У великих мережах складніше реалізовувати унікальні або локалізовані рішення, що враховують специфіку окремих ринків чи запитів клієнтів, тоді як незалежні готелі часто мають більше можливостей для персоналізації сервісу.

Ще одним обмеженням є зниження гнучкості управління на рівні окремих готелів. Централізований характер прийняття стратегічних рішень у межах глобальних мереж може уповільнювати реагування на зміни попиту або ринкової ситуації в конкретному регіоні. Локальні менеджери змушені діяти відповідно до загальної корпоративної політики, що не завжди враховує особливості місцевого середовища [30, 31].

Крім того, інтеграція до мережі може призводити до втрати індивідуальності окремих готельних об'єктів. Уніфіковані стандарти дизайну, сервісу та організації діяльності сприяють формуванню єдиного корпоративного стилю, але одночасно обмежують можливості створення унікальної атмосфери, що є характерною рисою незалежних готелів.

Проблемним аспектом також може бути недостатнє врахування регіональних соціально-економічних умов у процесі формування цінової політики. Єдині стандарти ціноутворення, що застосовуються у межах міжнародних мереж, інколи не відповідають рівню платоспроможності місцевих споживачів, що може знижувати ефективність використання ресурсів і послаблювати позиції готелю на локальному ринку.

Додатковим обмеженням виступає взаємозалежність підприємств у межах консорціуму або мережі, яка зумовлює необхідність дотримання загальних стратегій і корпоративних рішень. Це може обмежувати можливість реалізації індивідуальних маркетингових або управлінських ініціатив і зменшувати швидкість адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Попри зазначені недоліки, готельні мережі продовжують займати провідні позиції у світовій індустрії гостинності. У розвинених країнах їх частка коливається в межах приблизно 30–70 % від загальної кількості готелів, причому найбільш високий рівень поширення спостерігається у США, де мережеві готелі становлять близько 70 % ринку. Наприклад, станом на 2021 рік бренд Holiday Inn Express, що входить до складу InterContinental Hotels Group, об'єднував понад 1900 готелів у різних країнах світу, тоді як одним із

найбільших готельних операторів у США за кількістю об'єктів є Wyndham Hotel Group, яка активно розширює свою присутність на міжнародному рівні.

Таким чином, готельні мережі в основному домінують у розвинутих країнах, і це пояснюється високим рівнем організованості, можливістю знижувати витрати та забезпечувати стандартизовану якість обслуговування на глобальному рівні. Лідерство США в світовому розвитку готельного господарства підтверджується поширеністю національних мереж, що сприяє розвитку національної індустрії туризму та гостинності.

В останні роки поряд із традиційними повносервісними готелями та ресторанними закладами спостерігається помітне зростання кількості спеціалізованих підприємств, які пропонують обмежений спектр послуг і орієнтуються на конкретні потреби окремих сегментів туристичного ринку. Такий підхід дає змогу більш ефективно враховувати специфічні запити споживачів і формувати більш індивідуалізовані пропозиції, що відповідають сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності [36].

Спеціалізація у сфері готельного та ресторанного бізнесу проявляється у різноманітних форматах, спрямованих на задоволення диференційованих потреб клієнтів. Зокрема, існують заклади розміщення, орієнтовані на прихильників активного відпочинку, таких як гольф, гірськолижний спорт або кінний туризм. Водночас значна частина готелів спеціалізується на обслуговуванні ділових туристів, які відвідують конференції, виставки, форуми та інші корпоративні заходи. Така орієнтація на окремі ринкові сегменти дозволяє підприємствам гостинності підвищувати ефективність обслуговування цільової аудиторії та зосереджувати увагу на тих елементах сервісу, які мають ключове значення для відповідної категорії споживачів.

Поглиблення процесів спеціалізації тісно пов'язане з іншою важливою тенденцією розвитку галузі – формуванням і розширенням міжнародних готельних мереж. Готельні ланцюги сприяють не лише уніфікації стандартів якості обслуговування, але й поширенню передових управлінських практик та

інноваційних рішень у сфері гостинності. Вони створюють ефективні механізми обміну досвідом між підприємствами різних країн, що загалом підвищує рівень сервісу в індустрії та забезпечує клієнтам стабільну якість послуг незалежно від місця їх перебування.

Таким чином, сучасний розвиток сфери гостинності характеризується поєднанням процесів спеціалізації та стандартизації, що сприяє підвищенню якості обслуговування і більш повному задоволенню різноманітних потреб туристів у глобальному масштабі. Спеціалізовані підприємства мають можливість точніше реагувати на запити окремих сегментів ринку, диференціювати свої послуги та формувати стійку клієнтську лояльність.

Водночас на ринку гостинності спостерігається зміна пріоритетів серед його учасників. Як великі міжнародні корпорації, так і невеликі готелі, хостели та інші заклади розміщення активно розвивають власні мережі та вдосконалюють спектр послуг з урахуванням нових ринкових умов. Однією з характерних рис сучасного етапу розвитку галузі є так звана демократизація готельного бізнесу, що проявляється у зростанні кількості його учасників і посиленні конкурентної боротьби. Це, своєю чергою, стимулює пошук нових форматів обслуговування та розширення можливостей для задоволення потреб широкої аудиторії споживачів [38].

Особливого значення набувають зміни в економічному та політичному середовищі, які формують нові тенденції у розвитку туризму та індустрії гостинності. Зростання чисельності середнього класу в різних країнах, а також трансформація споживчих уподобань зумовлюють прагнення підприємств галузі орієнтуватися не лише на заможних клієнтів, але й на споживачів із середнім рівнем доходу. Така стратегія сприяє розширенню цільових сегментів ринку, підвищенню доступності готельних послуг і створенню передумов для сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Результати аналізу найбільших готельних ланцюгів світу надано в табл. 2.1 та на рис. 2.1-2.3.

Таблиця 2.1

Найбільші готельні ланцюги світу

Назва ланцюга (країна де знаходиться штаб-квартира)	Кількість готелів	Кількість номерів	Представленість у країнах	Кількість брендів
Wyndham Worldwide (США)	8145	708545	78	19
Choice Hotels (США)	6557	500000	40	11
Marriot International (США)	6200	1200000	125	30
Inter Continental Hotels Group (Великобританія)	5272	785544	100	12
Hilton Worldwide (США)	5100	837692	103	14
Best Western Hotels (США)	3651	295878	101	12
Accor Hotels (Франція)	3400	597132	92	17
Jin Jiang International (Китай)	3090	890000	68	4
Home Inns (Китай)	3000	296075	20	4
G6 Hospitality (США)	1450	100000	2	2

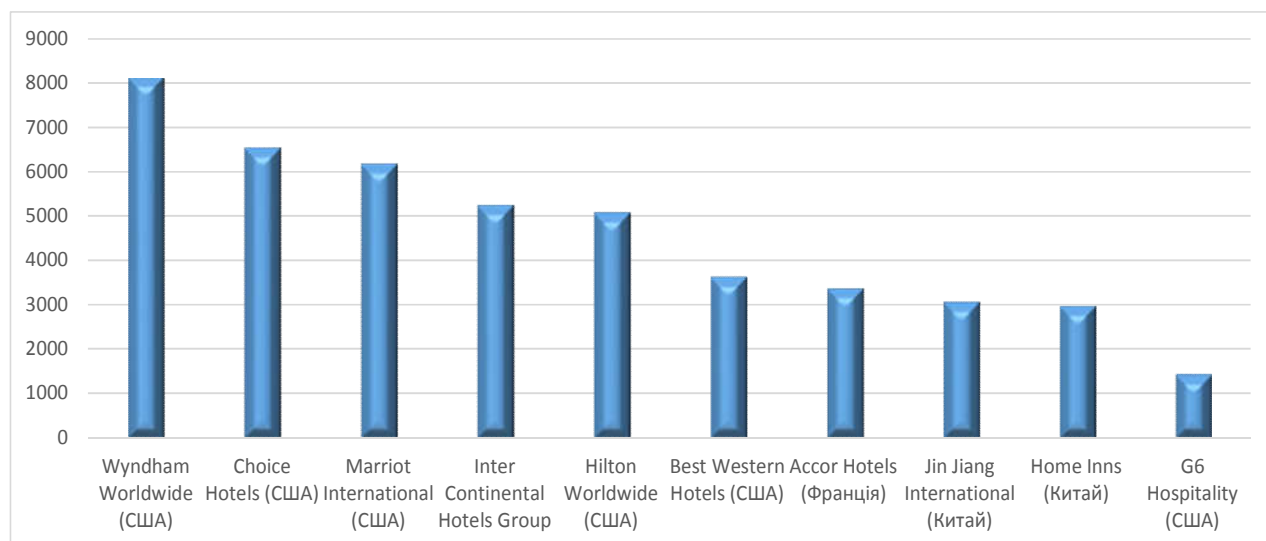


Рис. 2.1. Рейтинг готельних ланцюгів за кількістю готелів, од.

Аналіз діяльності світових готельних ланцюгів передбачає подальше розширення їх географічної присутності та диверсифікацію брендів у межах одного ланцюга для охоплення різних сегментів ринку.

Прогнозується зміцнення позицій Китаю у світовому готельному секторі, включаючи його виходження на ринок Європи та консолідацію лідерства лідерства в Азійсько-Тихоокеанському регіоні.

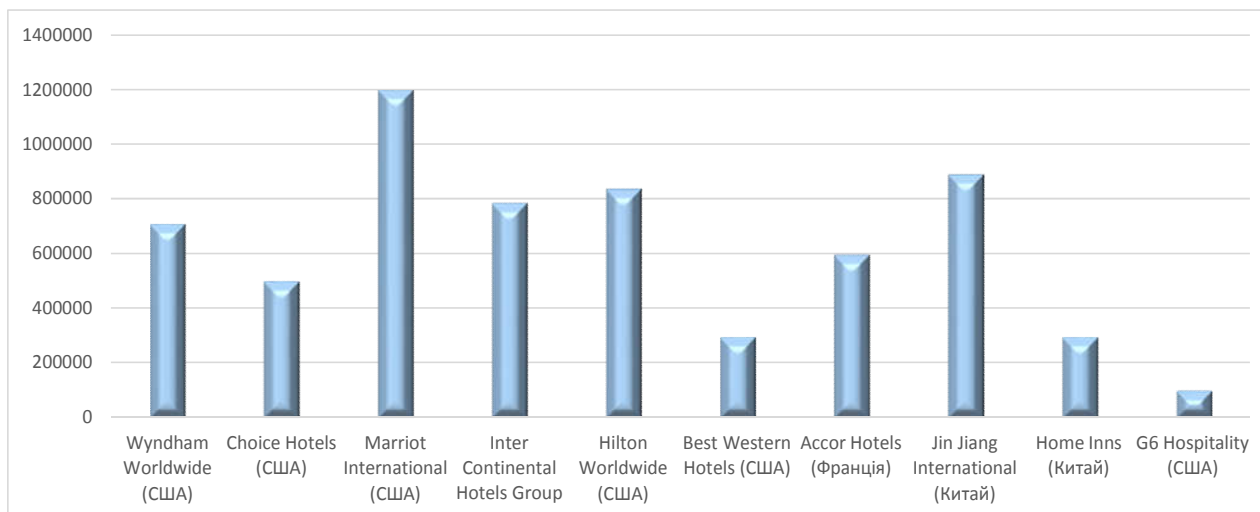


Рис. 2.2. Рейтинг готельних ланцюгів за кількістю номерів, од.

За результатами діяльності крупніших готельних ланцюгів світу встановлено, що вони розвиваються та здійснюють горизонтальну диверсифікацію діяльності.

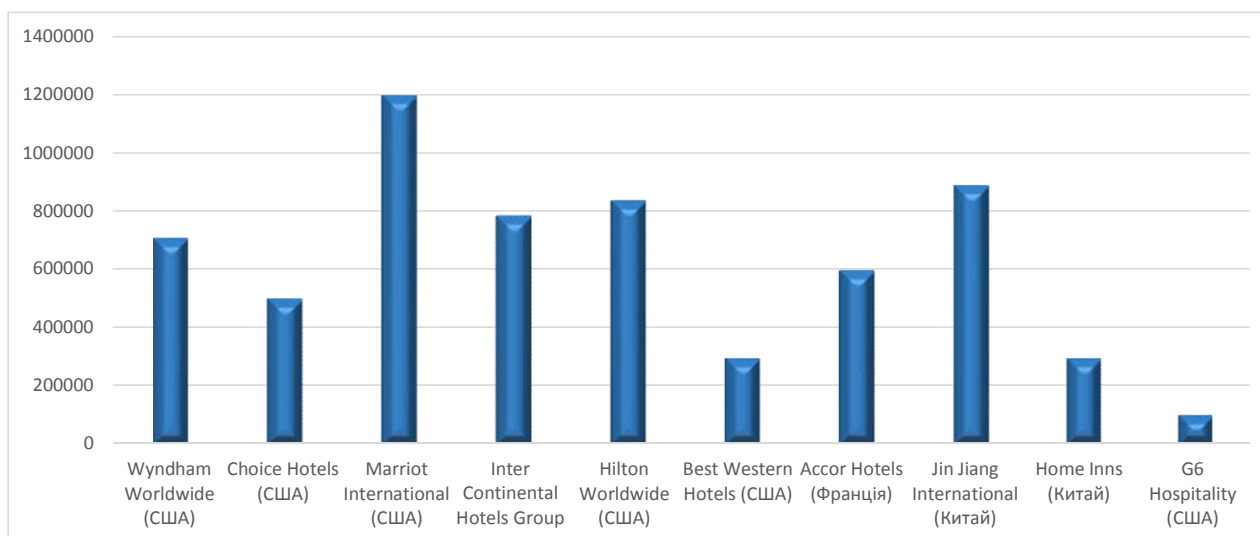


Рис. 2.3. Рейтинг готельних ланцюгів за представленістю в різних країнах

Отже, готельна індустрія переживає період значних змін, що проявляються в зростаючій спеціалізації підприємств, посиленні ролі міжнародних готельних ланцюгів, а також демократизації та розширенні ринку для різних соціально-економічних груп споживачів.

2.2. Аналіз функціонування готельних підприємств України

Готельна індустрія належить до стратегічно важливих складових соціально-економічного розвитку, оскільки забезпечує надходження іноземної валюти, стимулює активізацію суміжних галузей, сприяє створенню нових робочих місць, підтримує сталий розвиток територій і формує позитивний імідж регіонів та держави в цілому. Україна має значний туристичний потенціал, зумовлений різноманітністю природних ландшафтів, багатством історико-культурної спадщини та наявністю сприятливих рекреаційних ресурсів. Водночас рівень ефективності використання цих можливостей залишається недостатнім, що стримує економічне зростання країни. Крім того, за показниками якості, різноманітності туристичних послуг і рівнем розвитку інфраструктури Україна суттєво відстає від провідних туристичних держав світу [42].

Пандемія COVID-19 суттєво ускладнила функціонування готельних підприємств, поставивши значну їх частину перед загрозою припинення діяльності. Подальше загострення ситуації відбулося після початку повномасштабної військової агресії росії у 2022 році, внаслідок чого багато закладів тимчасово зупинили роботу або скоротили обсяги діяльності. Це актуалізувало необхідність оперативної адаптації готельного бізнесу до нових умов, які супроводжуються зниженням ділової активності та високим ризиком кризових явищ у галузі [41, 42].

Додатковим чинником, що стримує розвиток галузі, є відображення України у глобальних системах бронювання як території з підвищеним рівнем ризику, а також рекомендації низки іноземних дипломатичних установ щодо обмеження поїздок. Такі обставини негативно впливають на конкурентні позиції українських готелів, а загальний стан бізнес-середовища характеризується нестабільністю та невизначеністю. У цих умовах особливої актуальності набуває формування ефективних стратегій розвитку підприємств готельної сфери.

Готельний бізнес має низку специфічних характеристик, які визначають особливості прийняття стратегічних управлінських рішень. Процес їх розроблення є індивідуалізованим і залежить від макроекономічної ситуації, ринкових позицій підприємства, тенденцій розвитку галузі, специфіки послуг, а також культурних і інституційних чинників. Перед реалізацією будь-якої стратегії необхідним є проведення комплексного аналізу ринку та умов функціонування конкретного готельного підприємства [43].

Динаміка розвитку готельної індустрії України відображена у таблиці 2.1, де наведено основні показники діяльності суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» за період 2020–2024 років (рис. 2.4).

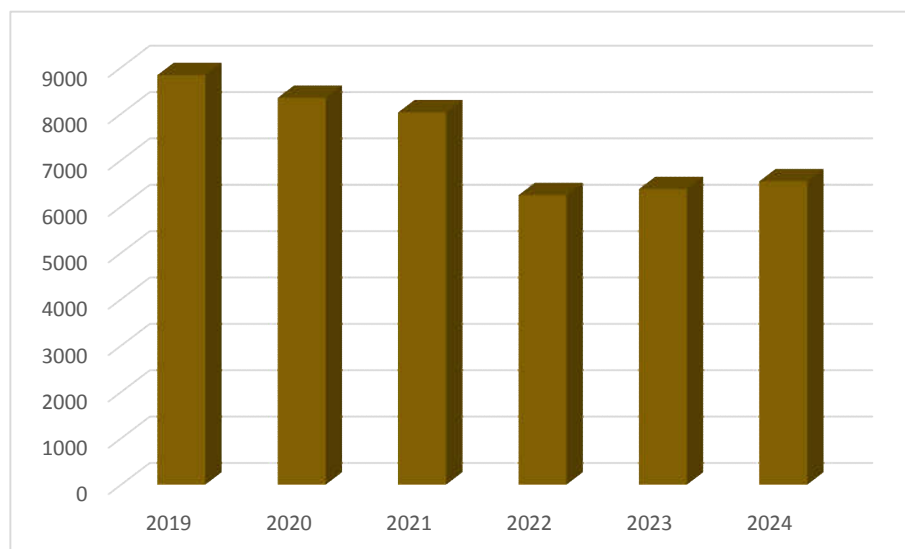


Рис. 2.4. Кількість діючих готельних підприємств в Україні

Скорочення кількості підприємств, що надають послуги тимчасового розміщування – з 8838 у 2019 р. до 6275 у 2022 р., – демонструє значний негативний вплив зовнішніх чинників, зокрема карантинних обмежень та наслідків військової агресії рф, включно з окупацією територій Донецької, Луганської, Запорізької та Херсонської областей. У 2024 р. спостерігається позитивна тенденція: кількість готельних підприємств зросла на 454 одиниці, або на 7,2% порівняно з 2022 роком (рис. 2.4) [45].

Кількість готелів і подібних засобів розміщування поступово

скорочувалася впродовж 2019–2022 рр., досягнувши найнижчого показника у 2022 році – 4082 одиниці. У 2024 році відбулося зростання на 393 об’єкти (на 9,6%), попри значний негативний вплив воєнних дій.

Внаслідок російської агресії на території України повністю або частково зруйновано щонайменше 13 готелів різної місткості, серед них: «Alfavito» (229 номерів, м. Київ); «Grand Admiral Resort» (64 номери), «Бабусин Сад» (30 номерів), «Україна» (99 номерів) у м. Чернігів; «Харків Палац» (205 номерів), «SV Park» (17 номерів), «Park Hotel» (90 номерів) у м. Харків; «Grande Pettine» (91 номер) у м. Одеса; «Play Hotel by Ribas» (25 номерів, м. Херсон); «Sunrise Park» (24 номери) та «Optima» у м. Запоріжжя; «Reikartz River» (98 номерів) і «Інгул» (40 номерів) у м. Миколаїв [44].

Обсяг наданих готельних послуг у 2023 році також демонструє позитивну тенденцію – зростання становило 46,7%, що свідчить про поступове відновлення попиту. Аналогічна позитивна динаміка спостерігалася і у 2021 році, коли обсяги реалізованих послуг збільшилися на 77,2%. Це було обумовлено підвищенням інтересу до внутрішнього туризму та суттєвим приростом кількості іноземних відвідувачів, зокрема туристів із Саудівської Аравії, навіть попри зменшення кількості діючих готельних підприємств табл. 2.1, рис. 2.5).

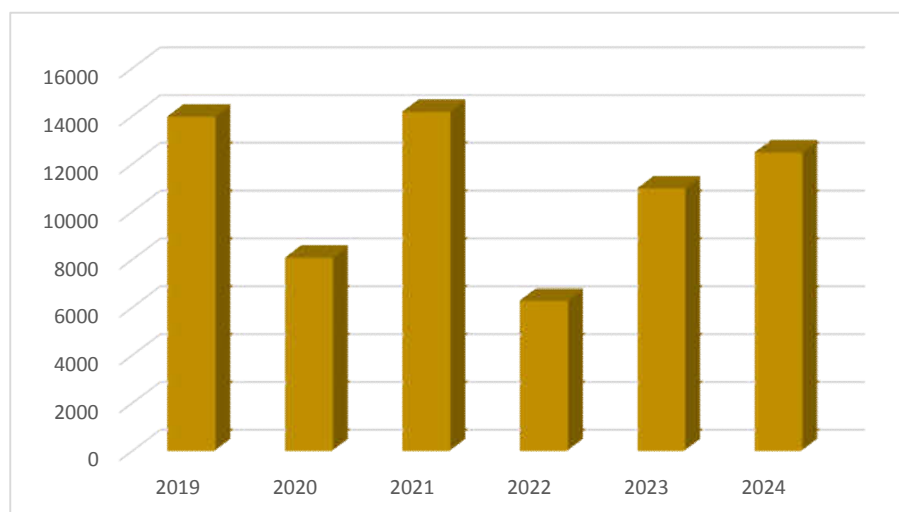


Рис. 2.5. Обсяг реалізованих послуг готельних підприємств

Найбільш складними для функціонування готельних підприємств стали 2020 та 2022 роки, коли обсяги наданих послуг зменшилися відповідно на 40,6% та 51,2% у порівнянні з попередніми періодами. Така негативна динаміка була зумовлена, з одного боку, запровадженням суворих карантинних обмежень на всій території України з метою протидії поширенню пандемії COVID-19 у 2020 році, а з іншого – початком повномасштабного військового вторгнення російської федерації у лютому 2022 року, що спричинило тимчасове припинення діяльності або значне обмеження роботи багатьох готельних закладів.

У 2020 році частині підприємств вдалося зберегти операційну діяльність завдяки реалізації комплексу антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат. Серед них – скорочення чисельності персоналу приблизно на п'яту частину, коригування цінової політики у бік її зниження, підвищення рівня сервісу, активне впровадження цифрових інструментів і маркетингових технологій, розширення асортименту послуг, а також перепрофілювання окремих елементів номерного фонду або інших ресурсів для передачі в оренду.

Найбільше зменшення рівня зайнятості у сфері готельного господарства було зафіксовано саме у 2020 році, коли чисельність штатних працівників скоротилася на 7368 осіб, що становить близько 20%. Водночас витрати на оплату праці зменшилися на 35,1%, що призвело до зниження середньомісячного рівня заробітної плати. У 2022 році також спостерігалася суттєве скорочення кадрового потенціалу: кількість працівників зменшилася на 5294 особи (18,5%), тоді як витрати на оплату праці знизилися менш значною мірою – на 16,5% (табл. 2.1, рис. 2.3).

У 2023 році простежується незначна позитивна тенденція у сфері зайнятості: чисельність працівників збільшилася на 92 особи, що відповідає зростанню на 0,4%.

Одночасно витрати на оплату праці зросли на 27,4%, що може свідчити про поступове відновлення функціонування підприємств та початок стабілізації ринку праці в готельному секторі.

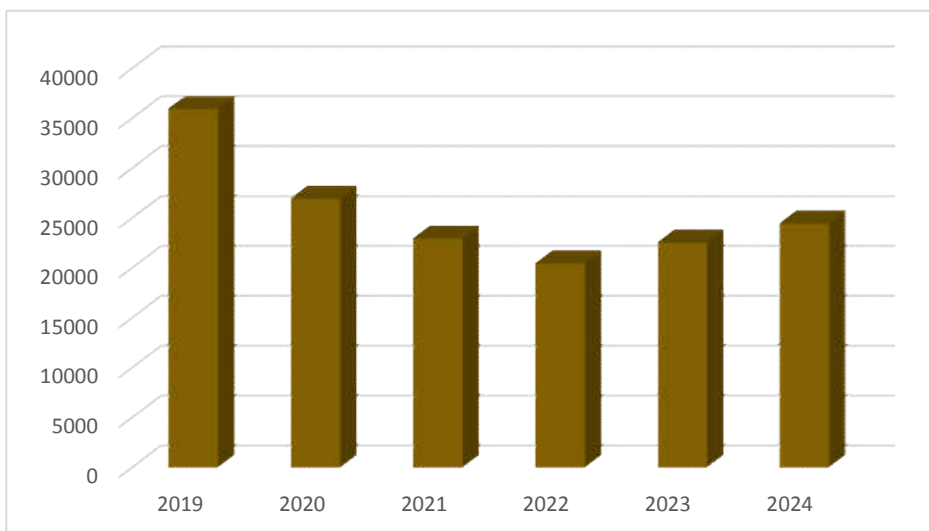


Рис. 2.6. Кількість зайнятих працівників готельних підприємств

Суттєве скорочення продуктивності праці у 2020 році – на 20,9% – безпосередньо пов'язане з негативним впливом пандемії COVID-19, яка значною мірою обмежила можливості функціонування готельних підприємств та зумовила зниження обсягів їх господарської діяльності.

Водночас рівень середньомісячної заробітної плати працівників зменшився лише на 18,8%, що можна розцінювати як негативну тенденцію і свідчення можливого неефективного використання фонду оплати праці. Аналогічні процеси спостерігалися і у 2022 році, однак їх динаміка була ще менш сприятливою: попри скорочення продуктивності праці на 38,5%, рівень заробітної плати, навпаки, зріс на 2,5%. Це може свідчити про намагання підприємств зберегти кадровий потенціал та підтримати працівників у надзвичайно складних умовах.

У 2021 році відбулося суттєве зростання продуктивності праці – на 73,5%, що відображає поступове відновлення галузі після обмежень, пов'язаних із пандемією. При цьому темпи підвищення продуктивності випереджали зростання заробітної плати, яка збільшилася на 30,3%. У 2023 році спостерігається більш помірна позитивна динаміка: продуктивність праці зросла на 48,6%, а середньомісячна заробітна плата підвищилася на 26,9%. З урахуванням воєнних умов такі результати можна оцінювати як відносно

позитивні, оскільки вони свідчать про поступову стабілізацію та адаптацію готельної індустрії до нових соціально-економічних реалій (табл. 2.1, рис. 2.7).

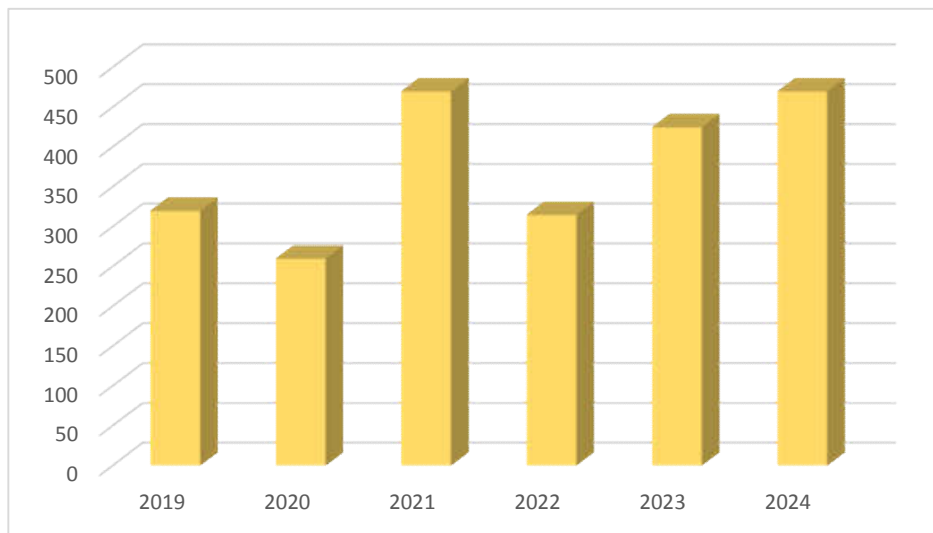


Рис. 2.7. Середньомісячна продуктивність праці персоналу готельних підприємств

Незважаючи на зниження середньомісячної заробітної плати на початковому етапі пандемії, у наступні роки простежується тенденція до її поступового зростання, особливо помітна у 2023 році.

Суттєве погіршення фінансових результатів у 2022 році, коли обсяг чистого результату скоротився на 9224,4 млн грн, свідчить про значний деструктивний вплив військової агресії російської федерації на функціонування готельної індустрії України. Водночас у 2023 році простежується позитивна динаміка: рівень збитковості зменшився на 90,3% у порівнянні з попереднім роком, а частка підприємств, що працювали з прибутком, зросла до 56,3% (табл. 2.1, рис. 2.8).

Аналіз регіонального розподілу суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» свідчить про нерівномірність їх територіального розміщення в межах України.

У 2023 році в більшості регіонів України спостерігається позитивна тенденція до зростання кількості готельних підприємств.

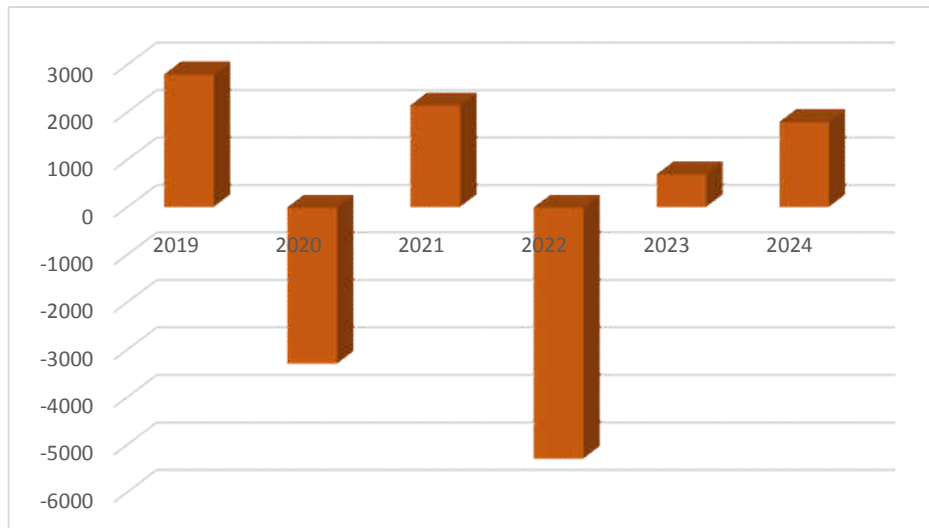


Рис. 2.8. Чистий прибуток готельних підприємств

Винятком залишаються області, що перебувають у зонах підвищеного ризику, зокрема Запорізька (–6%), Луганська (–50%), Одеська (–1,7%) та Харківська (–2,2%). Натомість у відносно безпечних регіонах відзначається суттєве збільшення кількості закладів розміщення. Так, в Івано-Франківській області у 2023 році кількість готелів досягла 417, що на 20,5% більше, ніж у попередньому році, і перевищує доповідний показник (305). В абсолютному вимірі найбільше нових готельних об'єктів було відкрито у Львівській області – 93.

Водночас аналіз обсягів реалізації готельних послуг у регіональному розрізі за 2019–2023 роки свідчить про іншу тенденцію: протягом усього досліджуваного періоду беззаперечним лідером залишається місто Київ. У 2019 та 2021 роках частка столиці перевищувала половину загальноукраїнського обсягу реалізованих послуг – 55,3% та 55,1% відповідно, навіть попри те, що за кількістю готелів у окремі роки Київ поступався Одеській та Львівській областям.

Подібна ситуація пояснюється тим, що столиця є ключовим центром ділового туризму, а місцевий готельний ринок характеризується значною концентрацією готелів високого класу та мережевих закладів, де вартість проживання істотно перевищує середні показники по країні. Водночас мережеві форми організації готельного бізнесу в Україні поки що не мають

визначального впливу на розвиток галузі. Станом на початок 2024 року в країні функціонувало 1702 готелі, з яких лише 122 входили до складу готельних мереж [48].

Корпоративний сегмент готельного ринку України представлений двома основними групами – міжнародними та національними мережами. Упродовж досліджуваного періоду саме національні готельні мережі характеризувалися більш широким охопленням ринку порівняно з міжнародними. На початок 2024 року до національних мереж належало близько 100 готелів, які відзначаються більш рівномірним територіальним розміщенням і представлені як у великих обласних центрах, так і в туристично-рекреаційних регіонах.

Упродовж 2019–2024 років спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості колективних засобів розміщення, серед яких переважають заклади, що перебувають у власності фізичних осіб-підприємців. Єдиним винятком став 2021 рік, коли було зафіксовано незначне зростання, зумовлене частковим поживавленням туристичної активності після послаблення карантинних обмежень, пов'язаних із пандемією COVID-19.

Аналіз динаміки номерного фонду колективних засобів розміщення засвідчує, що впродовж 2019–2024 років його обсяги також зменшувалися, що може свідчити про процеси укрупнення підприємств за рахунок поглинання або припинення діяльності менш конкурентоспроможних суб'єктів.

Кризовий стан готельного бізнесу у 2020 році підтверджується суттєвим скороченням кількості відвідувачів – із 5,5 млн до 2,7 млн осіб. При цьому впродовж усього досліджуваного періоду більшість розміщених осіб віддавала перевагу саме готелям та іншим аналогічним засобам тимчасового проживання. У 2022–2023 роках тривалість перебування в колективних засобах розміщення зазнала змін під впливом воєнних подій, оскільки значна їх частина, розташована у відносно безпечних регіонах, використовувалася для довгострокового проживання внутрішньо переміщених осіб. Це, у свою чергу, спричинило збільшення середньої тривалості перебування гостей.

Водночас окремі заклади розміщення були повністю перепрофільовані

для інших соціально-економічних потреб. У 2023 році простежується поступове відновлення туристичної активності в безпечних регіонах, що відбувається переважно за рахунок внутрішнього туризму.

Незважаючи на воєнні дії, у 2022 році кількість міжнародних готелів в Україні зросла до 22 – у серпні було відкрито готель «Best Western Plus Market Square Lviv». На ринку готельного бізнесу України міжнародні мережі представлені такими відомими світовими брендами, як Accor Group, Radisson Hotel Group, InterContinental Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, Rixwell Hotels, Rixos та ArtBuild Hotel Group.

На сьогодні найбільшою міжнародною мережею в Україні є Accor Group, до складу якої входять дев'ять готелів: шість у Києві (Fairmont Grand Hotel, Mercure, Ibis Kyiv Center, Ibis Kyiv Railway, Ibis Kyiv Beresteyska, Adagio Beresteyska), два у Львові (Ibis Lviv, Ibis Styles Lviv) та один в Одесі (Hotel de Paris Odessa Mgallery) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Міжнародні готельні мережі в Україні

Готельна мережа	Кільк. готелів	Кільк. номерів	Міста	Назва готелів
Accor Group	9	1395	Київ, Одеса, Львів	Fairmont Grand Hotel, Mercure, Ibis Kyiv Center, Ibis Kyiv railway, Ibis Kyiv Beresteyska, Adagio Beresteyska, Ibis Lviv, Ibis Styles Lviv, Hotel de Paris Odessa Mgallery
Radisson Hotel Group	5	957	Київ, Одеса, Буковель	Radisson Blu Resort Bukovel, Radisson Blu Kyiv Yaroslaviv Vai, Radisson Blu Kyiv Podil, Radisson Blu Odessa, Park Inn Troitska
InterContinental Hotels Group	2	480	Київ	InterContinental Kyiv, Holiday Inn Kyiv
Wyndham Hotel Group	2	367	Київ, Львів	Ramada Encore, Ramada Lviv
Hyatt Hotels Corporation	1	234	Київ	Hyatt Regency Kyiv
Rixwell Hotels	1	310	Київ	Sky Loft
Rixos	1	359	Трускавець	Rixos Prykarpattya
ArtBuild Hotel Group	1	74	Львів	Best Western Plus Market Square
Усього:	22	4176		

Перелік готелів національних Українських мереж надано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Національні готельні мережі України

Готельна мережа	Кільк. готелів	Кільк. номерів	Міста
Optima Hotels & Resorts	62	4280	Івано-Франківськ, Вінниця, Дніпро, Жденієво, Житомир, Запоріжжя, Кам'янець-подільський, Кам'янське, Київ, Кременчук, Кривий ріг, Луцьк, Кропивницький, Львів, Маньківка, Ніжин, Одеса, Полтава, Поляна, Почаїв, Рівне, Сатанів, Славутич, Суми, Східниця, Тернопіль, Трускавець, Ужгород, Умань, Харків, Херсон, Хмельницький, Хуст, Черкаси, Чернівці, Чернігів, Чорноморськ
Ribas Hotels Group	18	1000	Біла Церква, Буковель, Вишня, Грибівка, Затока, Івано-Франківськ, Луцьк, Канів, Одеса, Поляниця
Premier Hotels and Resorts	11	1635	Київ, Одеса, Львів, Харків, Полтава, Суми, Почаїв
Senator Hotels & Apartments	4	152	Київ
Vertex Hotel Group	4	667	Київ, Одеса
Усього:	100	7733	

Отже, погіршення ключових показників діяльності та фінансово-економічного стану підприємств готельного господарства України у 2019–2024 рр. зумовлене низкою факторів. Серед головних – загроза життю та здоров'ю населення внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабного військового вторгнення РФ; недосконалість та неоднозначність нормативно-правової бази, що регулює функціонування готелів; несприятливі умови податкової політики; слабка ефективність контролюючих механізмів, що сприяє викривленню та приховуванню фактичних доходів від надання послуг; криза неплатежів; зниження купівельної спроможності населення; дефіцит кваліфікованого персоналу тощо.

2.3. Аналіз стратегічного середовища розвитку готельних підприємств України

Державне агентство розвитку туризму України здійснило масштабне всеукраїнське опитування з метою оцінювання наслідків воєнних подій для функціонування туристичної галузі, у межах якого було сформовано окремий

аналітичний блок, присвячений стану готельного сектору. Основним завданням дослідження стало виявлення ключових проблем, ризиків та бар'єрів розвитку, що виникли в умовах воєнного стану, а також визначення пріоритетних напрямів державної підтримки та механізмів відновлення туристичної індустрії у післявоєнний період [49].

Отримані результати свідчать про те, що 78% респондентів віднесли свої заклади тимчасового розміщення до готельного типу, що підтверджує провідну роль готельного сектору у структурі туристичної інфраструктури. Водночас структура номерного фонду демонструє переважання малих і середніх підприємств: 62,9% становлять готелі з кількістю номерів до 50, тоді як частка великих готельних комплексів є значно меншою. Це вказує на високу фрагментованість ринку та обмеженість інвестиційних можливостей більшості суб'єктів господарювання, що підвищує їх чутливість до кризових впливів та ускладнює реалізацію довгострокових стратегій розвитку.

Аналіз рівня категоризації готельних закладів свідчить про недостатню інституційну впорядкованість галузі: понад половина підприємств (55,5%) функціонує без офіційної зіркової класифікації, що негативно впливає на стандартизацію якості послуг, прозорість ринку та конкурентоспроможність українських готелів на міжнародному рівні. Разом із тим частка готелів середнього та високого класу (чотири- та п'ятизіркових) залишається відносно невеликою, що обмежує можливості розвитку преміального сегмента та формування стійкого іміджу країни як туристично привабливої дестинації.

З огляду на це результати опитування мають важливе значення для формування організаційно-економічних механізмів розвитку готельних підприємств. Зокрема, домінування малих готелів обумовлює необхідність запровадження диференційованих механізмів державної підтримки, спрямованих на стимулювання інвестицій, модернізацію матеріально-технічної бази та підвищення рівня цифровізації управлінських процесів. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти фінансово-економічного механізму, зокрема пільгове кредитування, податкові стимули, грантові

програми та механізми державно-приватного партнерства.

Крім того, низький рівень категоризації готельних підприємств актуалізує необхідність удосконалення організаційного механізму управління розвитком галузі, що передбачає гармонізацію національних стандартів із міжнародними, впровадження систем сертифікації якості та підвищення ролі інституційних регуляторів у формуванні прозорого конкурентного середовища. Важливим напрямом також є розвиток маркетингового механізму, спрямованого на формування позитивного туристичного іміджу України, активізацію внутрішнього туризму та залучення міжнародних потоків у післявоєнний період.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що ефективне відновлення та подальший розвиток готельного сектору можливі лише за умови комплексного застосування організаційно-економічних механізмів управління, які повинні враховувати структурні особливості ринку, рівень його інституційної зрілості, а також сучасні виклики, пов'язані з воєнними та посткризовими трансформаціями економіки.

Перелік проблем розвитку підприємств готельного бізнесу під час воєнного стану, що визначили готельєри, наведено на рис. 2.9.

Найбільш суттєвими викликами для готельного сектору, на які вказали понад 50% опитаних учасників ринку, залишаються економічні труднощі, зокрема значне зростання вартості комунальних послуг та зниження платоспроможності населення. За оцінками представників галузі, витрати на енергоносії у 2022–2023 роках зросли в окремих регіонах у середньому на 30–60%, що суттєво підвищило операційні витрати підприємств. Водночас скорочення доходів населення обмежує попит на готельні послуги, особливо у сегменті середнього та бюджетного розміщення.

Оскільки зазначені чинники мають переважно макроекономічний характер, їх нейтралізація значною мірою залежить від ефективності державної соціально-економічної політики, зокрема енергетичних субсидій, податкових стимулів і програм підтримки бізнесу.

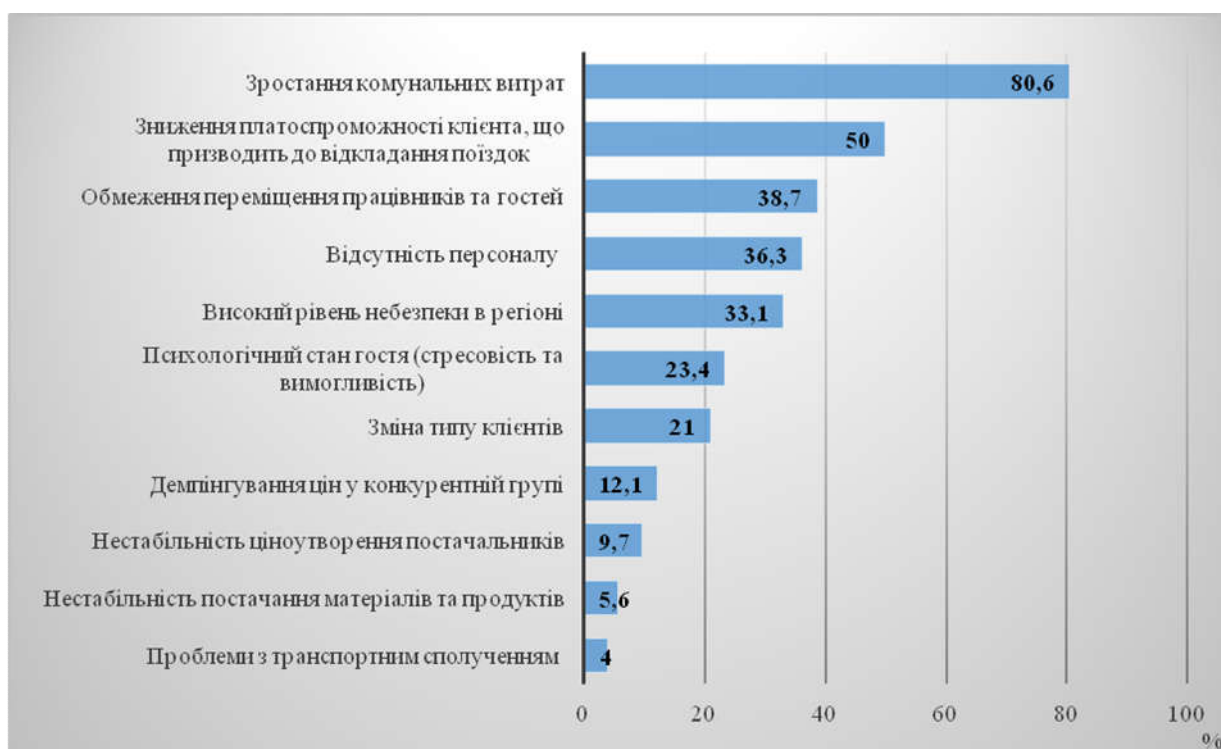


Рис. 2.9. Проблеми функціонування підприємств готельного бізнесу під час війни

Близько 30–40% респондентів серед ключових проблем виокремили питання безпеки та дефіцит кадрових ресурсів. Воєнні ризики, загроза обстрілів і загальна нестабільність середовища значно впливають на прийняття управлінських рішень, інвестиційну активність і туристичні потоки. Водночас кадрові труднощі пов'язані як із міграційними процесами, так і з мобілізацією, що призвело до зменшення чисельності кваліфікованих працівників у сфері гостинності. Частина цих проблем може вирішуватися безпосередньо на рівні підприємств шляхом удосконалення систем мотивації персоналу, впровадження програм професійного навчання, а також цифровізації управлінських і сервісних процесів.

Ще 20–30% опитаних звернули увагу на зміни у поведінці клієнтів, зокрема на погіршення психологічного стану відвідувачів, зростання попиту на тривале проживання та трансформацію структури туристичних потоків. В умовах воєнного часу значну частку гостей становлять внутрішньо переміщені особи, волонтери, журналісти та представники гуманітарних організацій, що змінює традиційні підходи до формування готельного продукту.

Як було зазначено у попередніх підрозділах, військова агресія російської федерації спричинила значні втрати готельного сектору: частина закладів припинила діяльність, інші були змушені змінити профіль або адаптувати свою бізнес-модель. За даними галузевих досліджень, у 2022 році понад третина готельних підприємств працювала у скороченому режимі або тимчасово не функціонувала. Проте, попри складні умови, галузь зберігає значний стратегічний потенціал для відновлення, що обумовлює необхідність посилення організаційно-економічних механізмів розвитку, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, диверсифікацію послуг та активізацію інвестиційної діяльності [50].

Одним із ключових бар'єрів розвитку готельного бізнесу залишається логістичний фактор. Незадовільний стан транспортної інфраструктури, обмеження залізничного та автомобільного сполучення у деяких регіонах, а також повне припинення цивільних авіаперевезень через закриття повітряного простору суттєво звужують можливості залучення іноземних туристів. Це призводить до переорієнтації готельного сектору на внутрішній ринок і формування нових форматів послуг, орієнтованих на локальні потреби [57].

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності сучасних готельних підприємств стає впровадження принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Сучасні туристи дедалі більше орієнтуються на екологічно безпечні та соціально відповідальні заклади розміщення. Зокрема, за даними міжнародного дослідження Booking.com, близько 68% мандрівників надають перевагу екологічним готелям, а 87% прагнуть подорожувати з урахуванням принципів відповідального туризму. У відповідь на ці тенденції Всесвітня рада з питань подорожей і туризму (WTTC) розробила Основи сталого розвитку готелів, які передбачають поетапне впровадження екологічних стандартів, підвищення енергоефективності та оптимізацію використання ресурсів. Для підтвердження відповідності цим стандартам створено спеціальну систему сертифікації у співпраці з організаціями Green Key і SGS, яка передбачає виконання мінімум 8 із 12 критеріїв на першому

етапі та повне їх дотримання протягом трьох років [50].

Попри складні умови воєнного часу, на початку війни спостерігалось зростання готельного ринку у низці відносно безпечних регіонів, зокрема у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Тернопільській, Хмельницькій, Кіровоградській та Чернівецькій областях. Це зумовлено перерозподілом внутрішніх туристичних потоків і концентрацією гуманітарної та ділової активності у західній частині країни [46].

Загалом готельна індустрія України демонструє значний потенціал до адаптації та подальшого розвитку, що підтверджується збереженням внутрішнього попиту та поступовим відновленням ділових і туристичних поїздок. Подальше зростання галузі сприятиме створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та активізації економічної діяльності у регіонах, що є особливо важливим у контексті післявоєнної відбудови [51].

Найбільш уразливими до негативного впливу війни виявилися великі готелі з номерним фондом понад 100 номерів, які мають значні постійні витрати та складніші управлінські структури. Частина таких закладів була змушена тимчасово призупинити діяльність, інші функціонують у режимі часткового завантаження, що ускладнює забезпечення стабільності персоналу та фінансових потоків. В умовах воєнної нестабільності ключовим фактором привабливості для туристів і інвесторів залишається рівень безпеки, тому регіони з відносно стабільною ситуацією отримують переваги у формуванні туристичних потоків і розвитку готельної інфраструктури [52].

Подальша стратегія розвитку готельного бізнесу повинна базуватися на реальних потребах, сформованих умовами воєнного часу та посткризової трансформації економіки. Особливого значення набуває розвиток медичного, реабілітаційного та оздоровчого туризму, а також ділових поїздок, пов'язаних із процесами відбудови країни. Перспективними напрямками також залишаються культурно-історичний і воєнний туризм, що сприятиме активізації внутрішнього попиту та формуванню нових форматів туристичних продуктів. Реалізація цих напрямів створить додаткові можливості для розвитку місцевого

бізнесу, розширення зайнятості населення та зміцнення економічного потенціалу регіонів у післявоєнний період [52].

Діловий туризм може стати одним із провідних факторів післявоєнного економічного відновлення України, оскільки сприятиме активізації міжнародної співпраці, залученню інвесторів, експертів і консультантів, а також розширенню партнерських зв'язків із країнами Європейського Союзу та НАТО. Посилення ділової мобільності стимулюватиме трансфер знань і технологій, зокрема у сферах оборонно-промислового комплексу, інноваційної економіки та інфраструктурної модернізації. За оцінками експертів, у післявоєнний період обсяг ділових поїздок може зрости на 20–30% порівняно з довоєнним рівнем, що зумовить формування стабільного попиту на сучасні готелі, орієнтовані на корпоративний сегмент. Такі заклади мають бути оснащені багатофункціональними конференц-залами, переговорними просторами, коворкінг-центрами, цифровою інфраструктурою та ергономічними зонами для роботи. Водночас особливої актуальності набуває впровадження гнучких сервісних моделей, підвищення якості гастрономічних послуг та професійна підготовка персоналу відповідно до європейських стандартів гостинності.

У післявоєнний період може сформуватися і новий сегмент туристичного ринку – воєнний туризм, пов'язаний із відвідуванням міст і локацій, що стали символами спротиву та національної єдності. Такий напрям сприятиме збереженню історичної пам'яті, формуванню міжнародної солідарності та популяризації об'єктивної інформації про події війни. Розвиток воєнного туризму передбачає створення відповідної інфраструктури, зокрема розширення мережі засобів розміщення поблизу історично значущих об'єктів, формування тематичних туристичних маршрутів та інтеграцію культурно-меморіальних комплексів у національні туристичні продукти.

Разом із тим стратегія відновлення готельної галузі повинна базуватися на формуванні комплексного туристичного образу України, що поєднує культурно-історичний, природно-рекреаційний, оздоровчий і діловий

потенціал. Надмірна концентрація лише на воєнній тематиці може звузити можливості позиціонування країни на міжнародному туристичному ринку, тому важливим завданням є створення сильного національного туристичного бренду та реалізація масштабних міжнародних промоційних кампаній.

Одним із ключових напрямів модернізації галузі є впровадження принципів безбар'єрності. Туристична інфраструктура повинна бути доступною для людей з інвалідністю, літніх осіб, сімей із дітьми та інших соціальних груп, що потребують спеціальних умов.

Водночас результати опитування Державного агентства розвитку туризму свідчать про значну недостатність адаптації: лише близько 19% готелів обладнані пандусами, 28% мають ліфти, спеціальні номери для осіб з інвалідністю передбачені у 23% закладів, універсальні санітарні приміщення – у 26%, а доступні евакуаційні маршрути – лише у 16%. Це вказує на необхідність системної модернізації матеріально-технічної бази та посилення нормативного регулювання у сфері інклюзивності.

Не менш важливим фактором підвищення конкурентоспроможності готельного сектору виступає цифровізація. У сучасних умовах підприємства активно впроваджують автоматизовані системи управління бронюванням, інструменти аналітики поведінки клієнтів, цифрові канали комунікації, елементи роботизації та технології доповненої реальності. За оцінками галузевих досліджень, впровадження цифрових рішень дозволяє підвищити операційну ефективність готелів на 15–25%, зменшити витрати на управління та покращити клієнтський досвід, що сприяє формуванню лояльності гостей і підвищенню інвестиційної привабливості галузі.

Синергія цифрових технологій, інклюзивних стандартів, оновлення готельної інфраструктури та розвитку нових видів туризму створює передумови для трансформації готельного сектору України у сучасну, конкурентоспроможну та інноваційно орієнтовану галузь, здатну стати важливим драйвером післявоєнного економічного зростання.

Водночас стримуючим чинником розвитку залишається відсутність

цілісної державної стратегії та довгострокових орієнтирів підтримки індустрії гостинності. Недостатній рівень координації між державними інституціями, бізнесом і міжнародними партнерами, а також дефіцит інформаційної підтримки ускладнюють інтеграцію українських готелів у глобальні системи дистрибуції. Значна частина підприємств досі не використовує сучасні автоматизовані системи управління, що знижує їх конкурентні позиції на міжнародному ринку.

Результати опитування ДАРТ підтверджують нагальну потребу у формуванні комплексних державних програм підтримки галузі в умовах воєнного стану. Серед інструментів, які, на думку респондентів, здатні забезпечити найбільший економічний ефект, виокремлено податкові пільги, грантові програми для модернізації підприємств, пільгове кредитування, компенсаційні механізми для відновлення зруйнованих об'єктів, а також розширення можливостей державно-приватного партнерства. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості готельних підприємств, стимулюватиме інвестиційну активність і створить умови для формування конкурентоспроможної індустрії гостинності у післявоєнний період [46] (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Необхідність державних програм підтримки готельного бізнесу під час війни

Отже, післявоєнне відновлення готельної індустрії визначатиметься кількома ключовими умовами: забезпеченням безпеки, державною фінансовою підтримкою та здатністю галузі адаптуватися до нових викликів, спираючись на досвід попередніх карантинних обмежень і воєнного періоду. Важливу роль відіграють державні грантові програми, зокрема «єРобота», що вже надали бізнесу близько пів мільярда гривень, а також мінігранти міжнародних організацій, спрямовані на підтримку релокованих підприємств. Такі інструменти стимулюють розвиток підприємництва, створюють робочі місця та сприяють модернізації й відновленню готельної інфраструктури.

Ефективне використання природно-рекреаційного потенціалу України стане одним із основних факторів залучення туристів із різними інтересами, а формування стратегії розвитку готельної галузі має відбуватися у тісному взаємозв'язку зі стратегією відновлення туристичної сфери загалом. SWOT-аналіз розвитку готельних підприємств України, PEST-аналіз та аналіз факторів зовнішнього середовища за методикою TEMPLES подано в табл. 2.4-2.6.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємств готельної галузі України

Сильні сторони «S»	Слабкі сторони «W»
- можливість керувати ціновою політикою; - стійкі зв'язки із туроператорами, турагентствами; - збільшення кількості туристів з країн, що розвиваються	- висока плинність кадрів; - відсутність відповідних сервісних умов; - сезонність послуг
Можливості «O»	Загрози «T»
- розширення послуг; - розвиток інформаційних систем; - збільшення кількості туристів	- військова і терористична загроза; - посилення конкуренції; - зменшення платоспроможності туристів

Таблиця 2.5

PEST-аналіз підприємств готельної галузі України

Назва груп факторів	Фактори впливу	Характер впливу	
		Загрози	Можливості
Політичні	- взаємовідносини і врегулювання розбіжностей між державами; - інвестиційна політика; - митні бар'єри; - державні правові акти	- не досконала державна політика в області інвестування; - недостатня увага в підтримці готельних підприємств зі сторони держави	- проведення реформ; - прийняття програми з розвитку інфраструктури між країнами/регіонами; - покращення інвестиційного
Економічні	- посилення конкуренції; - тенденції ВВП; - рівень цін на готельні послуги	- нерівномірний попит на готельні послуги; - низька платоспроможність туристів	- пошук нових ринків; - тенденції росту готельних послуг;
Соціальні	- демографічний стан; - кваліфікація персоналу; - зацікавленість у суміжних культурах і	- скорочення чисельності персоналу; - вимогливі туристи до стандартів обслуговування	- використання систем стимулювання в роботі персоналу в готельних підприємствах; - професійна
Технологічні	- розвиток комунікацій між клієнтом та підприємством; - інноваційний розвиток	- використання застарілих діючих технологій у функціонуванні готельних підприємств	- пошук джерел інвестування на розвиток технологій та інновацій; - розвиток сервісу бронювання готелю

Таблиця 2.6

Фактори зовнішнього середовища підприємств готельної галузі України за методикою TEMPLES

Назва груп факторів впливу	Мета	Методи впливу	Фактори впливу
Технічні	- розвивають НТП	- нове обладнання, технології	- розвиток комп'ютерних систем та технологій; - нові стандарти обладнання; - нові відкриття
Економічні	- аналізують загальноекономічні процеси; - посилюють конкуренцію	- інфляція; - податки	- рівень інфляції; - рівень ВВП; - платоспроможність туристів
Ринкові			
Політично-правові	- враховують політичні рушійні сили	- закони та нормативні акти;	- політичний стан країни; - регулювання в області регулюванні якістю послуг; - введення нових стандартів у наданні категорії готельним підприємствам
Природні	- враховують стан навколишнього середовища	- зміна сезону	- погодні зміни; - сезонність; - погроза епідеміологічних захворювань
Демографічно-соціальні	- стимулюють розвиток індустрії для задоволення запитів та потреб	- підвищення народжуваності; - поява нових місць відпочинку	- рівень урбанізації; - особливості регіонів; - культурне середовище та моральні цінності, релігія; - стиль життя - імідж країни або окремого регіону; - культурна інфраструктура

У сучасному середовищі господарювання стратегічний розвиток готельних підприємств має бути орієнтований передусім на підвищення їх стійкості та здатності швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Підприємства, які своєчасно впроваджують ефективні антикризові та адаптаційні підходи, отримують можливість не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й посилити власні конкурентні позиції на ринку. В умовах економічної та політичної нестабільності значення стратегічного управління суттєво зростає, оскільки воно забезпечує пошук нових векторів розвитку з урахуванням глобальних трансформацій і специфіки локальних викликів.

Подальше зростання готельного бізнесу потребує гнучкого стратегічного мислення та довгострокового бачення, що передбачає активне впровадження інновацій у сфері обслуговування, оптимізацію витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та широке використання цифрових технологій. Підприємства, які системно реалізують такі підходи, здатні оперативно реагувати на зміни у попиті, адаптуючи спектр послуг до сучасних потреб споживачів, а також забезпечувати стабільність функціонування та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

2.4. Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз стратегічних напрямів розвитку готельного бізнесу в Україні. На підставі порівняльного дослідження показників діяльності підприємств за 2019–2024 роки у межах виду економічної діяльності КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування», а також колективних засобів розміщення сформовано низку узагальнених висновків.

До 2020 року готельний сектор характеризувався стабільним зростанням, що сприяло активному виходу міжнародних брендів на український ринок і

формуванню національних готельних мереж. Однак пандемія COVID-19 суттєво порушила ці позитивні тенденції: обмеження мобільності, скорочення попиту та нестабільність нормативного середовища призвели до різкого зниження ключових економічних показників. Серед основних негативних чинників виокремлено ризики для здоров'я населення, недосконалість законодавчого регулювання, несприятливу податкову політику, дефіцит кваліфікованих кадрів і зниження платоспроможності споживачів. У 2021 році галузь почала поступово відновлюватися завдяки активізації внутрішнього туризму та частковому відкриттю міжнародних кордонів. Водночас запровадження воєнного стану у 2022 році стало новим серйозним викликом, що зумовив скорочення туристичних потоків, погіршення інвестиційного клімату та зміну структури попиту. Зокрема, частка іноземних туристів зменшилася, натомість зросла кількість переселенців, волонтерів і представників гуманітарних організацій, що спричинило необхідність адаптації сервісних моделей та інфраструктури готелів.

У ході дослідження встановлено, що важливим напрямом подальшого розвитку галузі є розширення присутності міжнародних готельних мереж, що сприятиме підвищенню стандартів обслуговування, трансферу управлінських технологій і залученню інвестицій. Водночас національним готельним брендам необхідно зміцнювати власну конкурентну ідентичність, розвивати програми лояльності та підвищувати рівень довіри споживачів.

Дослідження показало, що розвиток готельного бізнесу значною мірою залежить від територіального розміщення підприємств, рівня розвитку транспортної та туристичної інфраструктури, а також спектра додаткових послуг. В умовах воєнного стану підприємства були змушені адаптувати матеріально-технічну базу до нових вимог, забезпечуючи наявність укриттів, резервних джерел енергопостачання, автономного водозабезпечення та супутникового зв'язку. Ці фактори стали важливими елементами формування конкурентних переваг у кризових умовах.

Проблеми розвитку галузі в умовах воєнного часу. Найбільш значущими

викликами для готельного бізнесу стали економічні труднощі, пов'язані зі зростанням вартості енергоресурсів та зниженням платоспроможності населення, а також безпекові ризики та кадровий дефіцит. Крім того, фіксуються проблеми логістичного характеру, психологічні аспекти поведінки споживачів та недостатній рівень екологічної модернізації інфраструктури. Серед системних бар'єрів розвитку визначено відсутність чіткої державної стратегії підтримки готельного сектору.

З урахуванням післявоєнних трансформацій економіки, доцільним є акцентування уваги на розвитку нових форматів туризму, зокрема медичного, оздоровчого, ділового та воєнно-історичного. Водночас особливого значення набуває подолання кадрового дефіциту, спричиненого міграційними процесами та структурними змінами на ринку праці.

Серед ключових можливостей розвитку готельної індустрії визначено ефективне використання історико-культурного потенціалу, природно-рекреаційних ресурсів і державної фінансової підтримки. Це створює передумови для залучення інвестицій, впровадження інноваційних управлінських технологій (зокрема CRM-систем і цифрових платформ бронювання) та підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку. Успішний стратегічний розвиток готельного бізнесу передбачає інтеграцію сучасних стандартів безпеки, впровадження енергоефективних рішень і орієнтацію на довгострокове економічне зростання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1. Діагностика потенціалу розвитку готельних мереж України

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення конкуренції на ринку туристичних послуг особливого значення набуває дослідження потенціалу розвитку готельних підприємств як ключової передумови забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Потенціал розвитку виступає інтегральною категорією, що поєднує ресурсні, функціональні та адаптаційні можливості підприємства, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

У науковій літературі потенціал розвитку розглядається як динамічна система, здатна до трансформації під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. На відміну від виробничого або ресурсного потенціалу, потенціал розвитку має перспективну спрямованість і відображає не лише наявні ресурси, а й можливості їх ефективного використання у майбутньому. Це особливо актуально для готельного бізнесу, який характеризується високою залежністю від кон'юнктури ринку, сезонних коливань попиту та глобальних економічних процесів [51-55; 63; 65; 70-73].

Формування потенціалу розвитку готельного підприємства відбувається під впливом сукупності факторів, серед яких ключову роль відіграють: рівень розвитку туристичної інфраструктури регіону, доступність транспортних комунікацій, інвестиційний клімат, державна політика у сфері туризму, а також внутрішні фактори – якість управління, інноваційна активність, кадровий потенціал і фінансова стабільність.

Суттєвою характеристикою потенціалу розвитку є його структурність. Кожна складова потенціалу виконує окрему функцію, але лише їх взаємодія забезпечує досягнення синергетичного ефекту. Зокрема, фінансовий потенціал

створює базу для інвестицій, матеріально-технічний – забезпечує якість послуг, кадровий – формує сервісну складову, маркетинговий – забезпечує ринкову позицію, а інноваційний – визначає здатність до оновлення і розвитку.

Особливого значення набуває інноваційний потенціал, який у сучасних умовах цифровізації стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Використання інформаційних технологій, систем онлайн-бронювання, CRM-систем, цифрових каналів комунікації з клієнтами дозволяє підвищити ефективність управління та рівень обслуговування.

Крім того, важливим є поняття адаптивності потенціалу розвитку. Готельні підприємства повинні мати здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема на кризові явища, такі як пандемії, воєнні дії чи економічні спади. У цьому контексті потенціал розвитку включає не лише ресурси, але й управлінські механізми, що забезпечують гнучкість і стійкість підприємства.

Слід також зазначити, що потенціал розвитку має накопичувальний характер. Інвестиції у розвиток персоналу, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження інновацій формують основу для подальшого зростання. Водночас неефективне використання ресурсів або відсутність стратегічного управління можуть призводити до деградації потенціалу [70].

У практичному аспекті оцінка потенціалу розвитку дозволяє:

- визначити сильні та слабкі сторони підприємства;
- виявити резерви підвищення ефективності;
- обґрунтувати інвестиційні рішення;
- сформулювати стратегію розвитку;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таким чином, потенціал розвитку готельного підприємства є складною багатокомпонентною категорією, яка відображає здатність підприємства до зростання, інноваційного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Його ефективне формування та управління виступає ключовою умовою забезпечення сталого розвитку готельного бізнесу в сучасних умовах.

Потенціал розвитку готельного підприємства – це сукупність ресурсів, можливостей і умов, що забезпечують його здатність до зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Потенціал розвитку готельного підприємства визначається як інтегральна характеристика його ресурсних можливостей, управлінських здібностей та ринкових позицій. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, конкуренції та динамічності попиту, оцінка потенціалу розвитку набуває особливого значення.

Готельні підприємства функціонують у складному середовищі, де на результати діяльності впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори: економічна ситуація, туристичні потоки, інфраструктура, рівень сервісу, інноваційність, маркетингова політика тощо. Саме тому потенціал розвитку доцільно розглядати як багатокомпонентну систему.

Вибір системи показників для оцінки потенціалу розвитку готельних підприємств базується на поєднанні загальноекономічних підходів до оцінки потенціалу підприємства та галузевих особливостей функціонування туріндустрії. Зокрема, використано концепції збалансованої системи показників (Kaplan, Norton), теорії конкурентних переваг (Porter), а також рекомендації міжнародних організацій, таких як UNWTO та OECD. Запропонована система показників охоплює фінансову, матеріально-технічну, кадрову, маркетингову, інноваційну та управлінську складові, що дозволяє забезпечити комплексність оцінки та врахувати специфіку готельного бізнесу [75].

Вибір системи показників для оцінки потенціалу розвитку готельних підприємств ґрунтується на поєднанні класичних економічних підходів до оцінки потенціалу підприємства та сучасних галузевих концепцій розвитку туризму. Зокрема, використано положення теорії стратегічного управління (І. Ансофф), концепції конкурентних переваг (М. Портер), а також збалансованої системи показників (Р. Каплан, Д. Нортон).

Водночас значний внесок у розвиток методичних підходів до оцінки економічного потенціалу зробили українські науковці, зокрема Кизим М.О.,

Гречан А.П., Жихарцева О.М., які обґрунтовують необхідність комплексного підходу до оцінки потенціалу підприємств з урахуванням фінансових, ресурсних та управлінських складових.

Для сфери туризму та готельного господарства важливими є також дослідження вітчизняних учених, таких як Любіцева О.О. та Мальська М.П., які підкреслюють роль інфраструктури, якості обслуговування, маркетингових факторів та інновацій у формуванні конкурентоспроможності туристичних підприємств [29; 41].

Таким чином, обрана система показників (фінансовий, матеріально-технічний, кадровий, маркетинговий, інноваційний та управлінський потенціали) відповідає як загальноекономічним теоретичним підходам, так і специфіці функціонування готельних підприємств, що забезпечує комплексність і достовірність оцінки їхнього потенціалу розвитку.

До основних складових потенціалу розвитку готельного підприємства належать: фінансовий, матеріально-технічний, кадровий, маркетинговий, інноваційний та організаційно-управлінський потенціали. Кожен із них відображає певний аспект діяльності підприємства та формує загальний рівень його конкурентоспроможності [78].

Особливістю готельного бізнесу є його висока чутливість до змін зовнішнього середовища. Зокрема, політичні, економічні та соціальні фактори можуть суттєво впливати на рівень завантаженості номерного фонду, доходи підприємства та його інвестиційну привабливість.

У цьому контексті важливим є врахування інноваційного потенціалу, який забезпечує здатність підприємства до адаптації. Впровадження сучасних інформаційних систем управління, онлайн-бронювання, цифрових сервісів підвищує ефективність діяльності готелів.

Маркетинговий потенціал також відіграє ключову роль. Сучасні готелі активно використовують цифровий маркетинг, соціальні мережі, системи управління репутацією. Рівень задоволеності клієнтів та онлайн-рейтинг стають важливими індикаторами конкурентоспроможності.

Кадровий потенціал визначає якість надання послуг. Висококваліфікований персонал є одним із ключових факторів успіху готельного підприємства. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню якості сервісу.

Матеріально-технічний потенціал включає стан номерного фонду, рівень оснащеності, інфраструктуру. Його оновлення потребує значних інвестицій, проте без цього неможливо забезпечити конкурентоспроможність.

Фінансовий потенціал відображає здатність підприємства генерувати прибуток та забезпечувати стабільність діяльності. Він є базою для реалізації інших складових потенціалу.

Оцінювання потенціалу розвитку здійснюється за поетапною методикою. На першому етапі формується система показників, що характеризують кожну складову потенціалу. На другому етапі здійснюється нормування показників з метою забезпечення їх порівнянності. Для цього використовуються відносні величини, що дозволяють уникнути впливу різних масштабів вимірювання.

На третьому етапі визначаються вагові коефіцієнти показників, які відображають їх значущість у загальній структурі потенціалу. Як правило, ваги визначаються експертним методом або на основі аналітичних підходів.

Порядок розрахунку потенціалу розвитку готельних підприємств

Етапи розрахунку

Етап 1. Формування структури потенціалу

Доцільно виділити такі складові:

1. Фінансовий потенціал;
2. Матеріально-технічний потенціал;
3. Кадровий потенціал;
4. Маркетинговий потенціал;
5. Інноваційний потенціал;
6. Організаційно-управлінський потенціал.

Етап 2. Вибір системи показників

1. Фінансовий

- рентабельність діяльності;
- коефіцієнт ліквідності;
- фінансова стійкість.

2. Матеріально-технічний:

- коефіцієнт зносу основних засобів;
- рівень завантаженості номерного фонду;
- RevPAR.

3. Кадровий:

- продуктивність праці;
- рівень кваліфікації персоналу;
- плинність кадрів.

4. Маркетинговий:

- частка ринку;
- рівень задоволеності клієнтів;
- онлайн-рейтинг.

5. Інноваційний:

- впровадження ІТ-систем;
- нові послуги.

6. Управлінський:

- ефективність менеджменту;
- рівень автоматизації [78].

Етап 3. Нормування показників

Для порівнянності:

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_{\text{факт}}}{X_{\text{макс}}} \quad (3.1)$$

або (для витратних показників):

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_{\text{мін}}}{X_{\text{факт}}} \quad (3.2)$$

Етап 4. Визначення вагових коефіцієнтів

Методи:

- експертний;
- аналітичний (АНР).

Вагові коефіцієнти складових потенціалу розвитку готельних підприємств:

- фінансовий – 0,25;
- матеріальний – 0,20;
- кадровий – 0,15;
- маркетинговий – 0,15;
- інноваційний – 0,15;
- управлінський – 0,10.

Етап 5. Розрахунок інтегрального показника

Інтегральний показник потенціалу розвитку розраховується за формулою:

$$P = \sum (w_i * X_i) \quad (3.3)$$

де w_i – ваговий коефіцієнт, X_i – нормоване значення показника.

Етап 6. Інтерпретація інтегрального показника потенціалу розвитку:

- 0–0,3 – низький потенціал;
- 0,3–0,6 – середній;
- 0,6–1,0 – високий [76].

Розрахунок інтегрального показника потенціалу розвитку готельних підприємств дозволяє комплексно оцінити їхні можливості щодо зростання та адаптації до змін ринкового середовища. Отримані результати свідчать, що підприємства з високим рівнем матеріально-технічного, маркетингового та управлінського потенціалу мають вищу конкурентоспроможність і кращі перспективи розвитку навіть в умовах нестабільності.

Для аналізу обрано готелі Premier Palace Hotel (Київ) та Reikartz Hotel Group.

Результати оцінки складових інтегрального показника розвитку готельних підприємств надано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати оцінки інтегрального показника розвитку готельних підприємств

Підприємство	Фінансовий	Матеріальний	Кадровий	Маркетинговий	Інноваційний	Управлінський	Інтегральний показник розвитку
Premier Palace	0,8	0,9	0,85	0,9	0,7	0,85	0,88
Reikartz	0,6	0,7	0,75	0,8	0,6	0,75	0,73

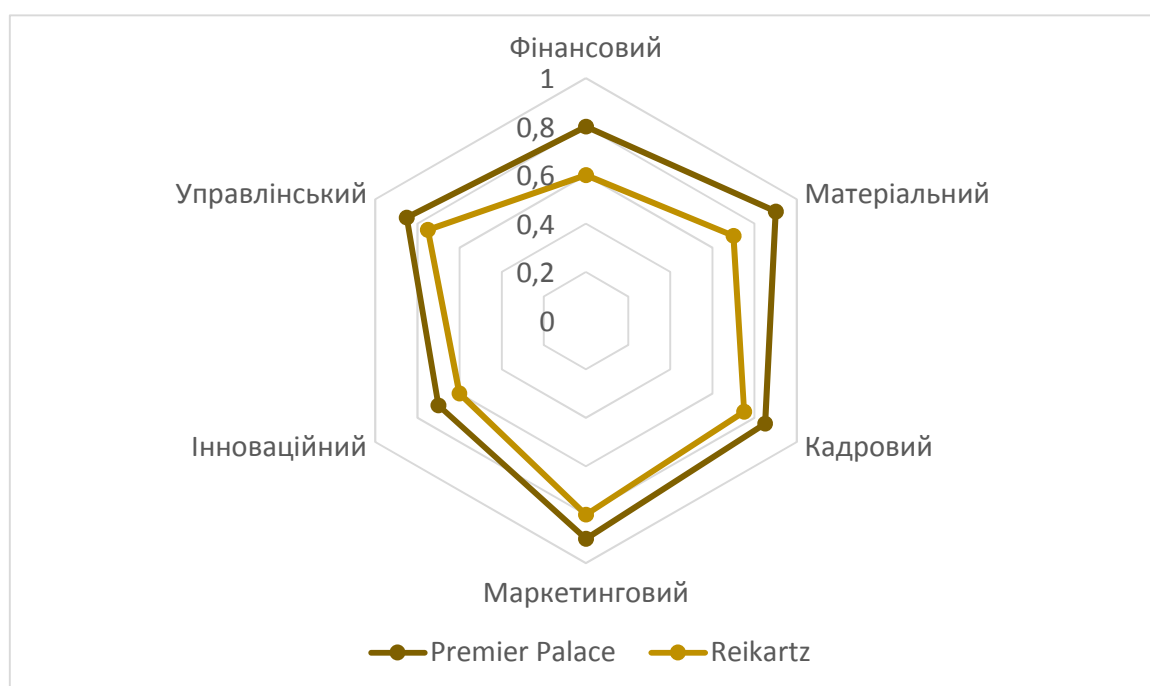


Рис. 3.1. Результати оцінки складових інтегрального показника розвитку готельних підприємств

Дані розрахунків свідчать про те, що підприємства мають достатній рівень розвитку, проте існують резерви для підвищення ефективності, зокрема в інноваційній сфері:

Premier Palace → високий потенціал розвитку

Reikartz → достатньо високий, але з резервами росту.

3.2. Діагностика факторів впливу на розвиток готельних підприємств України

Розвиток готельного бізнесу в Україні визначається сукупністю факторів, які поділяються на природні (дані природою) та набуті (сформовані в процесі розвитку галузі). Кожна з цих груп чинить суттєвий вплив на конкурентоспроможність готельного сектору.

До природних факторів належать економіко-географічне положення України, що підвищує її туристичну привабливість завдяки вигідній близькості до європейських країн та багатству природних ресурсів. Значення має і рівень розвитку туристичної та готельної інфраструктури, яка забезпечує комфорт та зручність відвідувачам, сприяючи збільшенню туристичних потоків. Важливу роль відіграють технічний прогрес і сучасні технології, що впроваджуються у готельний сектор і забезпечують високу якість сервісу. Умови ведення бізнесу в країні формують сприятливий або стримуючий інвестиційний клімат, тоді як туристичний імідж України визначає загальне сприйняття країни як туристичного напрямку та впливає на рішення потенційних гостей [79].

До набутих факторів належать структура та стратегія діяльності готельних підприємств, що визначають їхній підхід до управління, особливості маркетингу та рівень інноваційності, які забезпечують конкурентні переваги. Внутрішньогалузева конкуренція стимулює покращення якості послуг і впровадження сучасних технологій, сприяючи зростанню стандартів по всій галузі. Важливим чинником є розвиток суміжних сфер – транспорту, харчування, розваг, культурних та оздоровчих послуг, – які створюють додаткову цінність для туристів і підсилюють розвиток готельного та туристичного сектору загалом [10].

Як було зазначено у підпункті 2.1, до початку війни в Україні діяла значна кількість готелів і подібних засобів розміщення, що свідчило про здатність країни приймати великі потоки туристів. Однак після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року готельні заклади в умовно

безпечних регіонах були змушені переформатуватися та стати прихистком для сотень тисяч внутрішньо переміщених осіб. Водночас у містах півдня, сходу та півночі ситуація була критичною: рівень скасування бронювань сягав 85–99%, а близько 2 тис. об'єктів розміщення взагалі припинили роботу через окупацію або близькість до лінії фронту. У Києві середнє завантаження коливалося в межах 12–25%. При цьому ціни на проживання у східних та південних областях знизилися на 30–70%, тоді як у більш безпечних регіонах Західної України зросли у 1,5–5 разів.

Сучасні обставини в країні суттєво трансформували готельний бізнес, змусивши його швидко реагувати та пристосовуватися до нових викликів. Однією з перших тенденцій стало широке впровадження формату pet-friendly, оскільки чимало людей переїжджали разом із домашніми тваринами та потребували відповідних умов проживання. Згодом цей формат перестав бути тимчасовим рішенням і закріпився як важлива складова готельних послуг.

Змінилися і моделі поведінки гостей. Сформувалися два різноспрямовані формати перебування: короткострокові зупинки на 1–2 ночі для тих, хто прямував за кордон, та тривале проживання внутрішньо переміщених осіб, які залишалися у готелях місяцями. До початку 2023 року ситуація стабілізувалася – більшість переселенців орендували житло або повернулися додому, що знизило завантаженість готелів у західних регіонах до 50–70%.

Вагомі зміни відбулися й у структурі цільової аудиторії. Через мобілізацію та виїзд чоловіків з країни, основними гостями стали жінки з дітьми. Водночас готелі у великих містах – Києві, Одесі, Дніпрі, Харкові, Запоріжжі – почали приймати інший сегмент клієнтів: іноземних журналістів, військових інструкторів, представників гуманітарних та волонтерських організацій. Саме ця категорія забезпечила частині готелів стабільну роботу та можливість зберегти персонал.

Одним із ключових викликів стало питання безпеки: готелі обладнували укриття, створювали запаси води, забезпечували альтернативне освітлення та інтернет. Згідно з онлайн-опитуванням Державного агентства розвитку туризму

України щодо подорожей у період війни, основними стримувальними факторами для мандрівок 57,4% респондентів назвали питання безпеки, а 42,2% – фінансові витрати [46].

Особливо ускладнилося становище бізнес-готелів, орієнтованих на конференц-сервіс, оскільки попит на офлайн-заходи майже зник. Частина закладів змогла адаптуватися, переобладнавши конференц-зали під простори для відеоконференцій. Після масованих атак на енергетичну інфраструктуру восени 2022 року значною перевагою стали наявність резервних джерел живлення, автономного водопостачання та супутникового інтернету.

Отже, 2023 рік став періодом відновлення готельного бізнесу, що стало можливим завдяки адаптації інфраструктури до потреб нової цільової аудиторії. У пропозиціях готелів з'явилися ретрит-тури, заняття йогою, програми подолання емоційного вигорання, а також комплекси психологічної та фізичної реабілітації для військових і їхніх сімей [48].

Війна суттєво вплинула на персонал: багато співробітників виїхали, залишивши невеликі команди, які працювали цілодобово, підтримуючи гостей у найскладніші перші місяці конфлікту. Це підкреслило обмеженість традиційної готельної інфраструктури у нових реаліях. 2024 рік приніс додатковий кадровий дефіцит через мобілізаційні правила, особливо у «чоловічих» професіях – шеф-кухарів, логістів, електриків та інших технічних спеціалістів. На ринку готельного бізнесу дефіцит персоналу оцінюється на рівні 40%, що змушує готелі залучати жінок та працівників, які не підлягають мобілізації, до цих ролей [48].

Готелі повинні адаптуватися до сезонних коливань попиту, які впливають на ціни та завантаженість. У періоди пікових навантажень (літній сезон, новорічні та різдвяні свята) від працівників очікується максимальна продуктивність, адже вони обслуговують більше гостей та виконують більший обсяг завдань.

Для поглибленого дослідження впливу факторів на розвиток готельних підприємств доцільно застосувати метод кореляційно-регресійного аналізу.

Кореляційно-регресійний аналіз – це сукупність статистичних методів, які застосовують для виявлення, кількісного вимірювання та моделювання зв'язку між ознаками. Якщо кореляційний аналіз дає змогу встановити силу і напрям зв'язку між змінними, то регресійний аналіз дозволяє побудувати математичну модель залежності результативної ознаки від однієї чи кількох факторних ознак, а також оцінити, як змінюється результат під впливом відповідних чинників. У навчальних і наукових джерелах просту лінійну регресію визначають як метод дослідження зв'язку між двома кількісними змінними, а множинну регресію – як модель, у якій результативна змінна залежить від кількох предикторів [58].

У статистичному дослідженні кореляційно-регресійний аналіз використовують тоді, коли потрібно не лише констатувати наявність взаємозв'язку між показниками, а й виміряти його тісноту, форму, напрям та аналітично описати. Наприклад, за допомогою цього підходу можна оцінити зв'язок між обсягом витрат на маркетинг і доходом підприємства, між середньою ціною номера в готелі та рівнем завантаженості, між фондоозброєністю праці та продуктивністю тощо. Кореляційний зв'язок, на відміну від функціонального, означає, що одному значенню факторної ознаки може відповідати кілька значень результативної, тобто залежність має ймовірнісний, а не жорстко детермінований характер [58; 59].

Основною метою кореляційно-регресійного аналізу є встановлення факту наявності або відсутності статистичного зв'язку між змінними; оцінка сили та напрямку цього зв'язку; побудова рівняння регресії; визначення впливу окремих факторів на результативний показник; прогнозування значень залежної змінної на основі моделі. Отже, кореляційний аналіз відповідає передусім на питання «чи пов'язані між собою показники і наскільки тісно?», а регресійний – «як саме змінюється одна ознака під впливом іншої або кількох інших?» [4].

У межах аналізу зазвичай виділяють результативну ознаку Y – показник, зміни якого пояснюються; факторну ознаку X або систему факторів $X_1, X_2, \dots, X_n$ – показники, що впливають на Y ; форму зв'язку – лінійну або нелінійну;

щільність зв'язку – слабку, помірну, тісну; напрям зв'язку – прямий або обернений.

У найпростішому випадку парної лінійної регресії модель має вигляд:

$$Y = a_0 + a_1X + \varepsilon \quad (3.4)$$

де a_0 – вільний член моделі;

a_1 – коефіцієнт регресії, який показує, на скільки одиниць у середньому зміниться Y при зміні X на 1 одиницю;

ε – випадкова похибка. Саме така форма відповідає класичній лінійній моделі найменших квадратів [7].

Для множинної регресії модель набуває вигляду:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n + \varepsilon \quad (3.5)$$

Така модель дає можливість оцінити чистий вплив кожного фактора, коли дія інших факторів статистично контролюється [6].

Кореляційний аналіз спрямований на вимірювання тісноти і напрямку зв'язку між ознаками. Найпоширенішим показником є лінійний коефіцієнт кореляції Пірсона r , який набуває значень у межах від -1 до $+1$. Додатне значення свідчить про прямий зв'язок, від'ємне – про обернений, а значення, близьке до нуля, означає слабкий або відсутній лінійний зв'язок. Водночас r є мірою саме лінійної асоціації: навіть за наявності сильної нелінійної залежності коефіцієнт може виявитися близьким до нуля [4].

Загальна формула коефіцієнта кореляції Пірсона має вигляд:

$$r = \Sigma(xi - \bar{x})(yi - \bar{y}) / \sqrt{(\Sigma(xi - \bar{x})^2 \cdot \Sigma(yi - \bar{y})^2)} \quad (3.6)$$

На практиці часто використовують таку інтерпретацію абсолютного значення r : до 0,3 – слабкий зв'язок; 0,3–0,5 – помірний; 0,5–0,7 – відчутний; 0,7–0,9 – тісний; понад 0,9 – дуже тісний. Ці межі є орієнтовними, а остаточна інтерпретація залежить від предметної сфери дослідження [3].

За допомогою кореляційного аналізу в програмі Statistica, на основі даних із табл. 3.2, було вивчено взаємозв'язок показника «Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» з іншими показниками діяльності.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для здійснення аналізу діяльності колективних засобів розміщення України [39]

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість колективних засобів розміщення, од., у т.ч.:	4833	3967	4005	3497	3393
юридичні особи	1626	1337	1340	1284	1264
фізичні особи-підприємці	3198	2639	2674	2215	2148
з них готелі та аналогічні засоби розміщування	1943	1986	1981	1979	1967
Кількість місць у КЗР в Україні, тис. од.	371,6	313,1	315,1	275,2	266,9
готелях та аналогічних засобах розміщування	171,7	164,1	165	164	164
Середня місткість КЗР, од., у т.ч.:	77	79	78	79	79
- готелів та аналогічних засобів розміщування	88	83	84	83	83
Кількість номерів у готелях та аналогічних засобах розміщування, од.	83147	78965	80375	79492	79817
Кількість осіб, що перебували у КЗР, тис.осіб у т.ч.:	6961	3389,5	5979	2923	4389
- готелях та аналогічних засобах розміщування	5494,2	2683	4755	2321	3405
Кількість ночівель тис. осіб у КЗР, у т.ч.:	18459,1	9142,5	12500	15500	15500
- готелях та аналогічних засобах розміщування	10422,4	5070,3	7500	9600	8500
Середня тривалість перебування осіб у КЗР, днів, у т.ч.:	2,7	2,7	2,9	5,7	4,6
- готелях та аналогічних засобах розміщування	1,9	1,9	2,3	5,2	4,3
Коефіцієнт використання місткості КЗР, у т.ч.:	0,3	0,2	0,46	0,28	0,31
- готелів та аналогічних засобів розміщування	0,27	0,17	0,34	0,25	0,29

Результати показали наявність прямого лінійного зв'язку між усіма показниками. Кореляційна матриця (рис. 2.8) продемонструвала, що найбільший зв'язок спостерігається між обсягом реалізованої продукції та обсягом виробленої продукції суб'єктів господарювання ($r^2 = 0,996$).

Перемінна	Обсяг виробленої продукції суб'єктів господарювання (товарів, послуг), млн грн	Продуктивність праці 1 зайнятого працівника, тис. грн	Витрати на персонал суб'єктів господарювання, млн грн	Кількість суб'єктів господарювання за КВЕД 55.10	Кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання, осіб	Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн грн	Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання, млн грн	Середньомісячна зарплата 1 зайнятого працівника, грн	Капітальні інвестиції підприємств, млн грн	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн грн
Обсяг виробленої продукції суб'єктів господарювання (товарів, послуг), млн грн	1,0000	0,7194	0,7778	0,6019	0,6052	0,9812	0,9535	0,0917	0,0454	0,9980
Продуктивність праці 1 зайнятого працівника, тис. грн	0,7194	1,0000	0,5187	-0,0038	-0,1035	0,6943	0,8921	0,6113	0,4973	0,7491
Витрати на персонал суб'єктів господарювання, млн грн	0,7778	0,5187	1,0000	0,4537	0,5478	0,8383	0,7567	0,4008	0,3981	0,7722
Кількість суб'єктів господарювання за КВЕД 55.10	0,6019	-0,0038	0,4537	1,0000	0,9310	0,6649	0,3803	-0,5472	-0,2664	0,5944
Кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання, осіб	0,6052	-0,1035	0,5478	0,9310	1,0000	0,6387	0,3485	-0,5444	-0,3959	0,5767
Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн грн	0,9812	0,6943	0,8383	0,6649	0,6387	1,0000	0,9359	0,1294	0,1656	0,9850
Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання, млн грн	0,9535	0,8921	0,7567	0,3803	0,3485	0,9359	1,0000	0,3522	0,2731	0,9646
Середньомісячна зарплата 1 зайнятого працівника, грн	0,0917	0,6113	0,4008	-0,5472	-0,5444	0,1294	0,3522	1,0000	0,8698	0,1199
Капітальні інвестиції підприємств, млн грн	0,0454	0,4973	0,3981	-0,2664	-0,3959	0,1656	0,2731	0,8698	1,0000	0,0905
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн грн	0,9980	0,7491	0,7722	0,5944	0,5767	0,9850	0,9646	0,1199	0,0905	1,0000

Рис. 2.8. Кореляційна матриця показників

Таблиця 3.3

Стандартизована матриця спостережень з визначенням еталоном

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
2020	1,20	1,48	0,62	0,84	1,45	0,91	1,53	-0,21	1,35	-0,35	1,57	-0,06	0,55	-1,21	-0,23	1,00	1,11	0,99	1,31
2021	0,59	0,39	-0,56	-0,76	-0,24	-0,79	0,20	-1,05	-1,11	-1,25	-0,70	-0,25	-1,00	-0,56	-0,59	-0,68	-1,26	-0,78	-0,95
2022	0,18	-0,08	-1,51	1,14	0,53	1,13	0,06	1,26	0,11	-0,04	-0,50	1,16	1,31	-0,25	-0,41	0,91	0,73	0,96	0,47
2023	-1,35	-0,85	0,77	-1,29	-1,03	-1,13	-0,90	-0,82	-0,84	0,09	-0,80	-1,52	-1,08	0,79	-0,55	-1,31	-0,91	-1,23	-1,05
2024	-0,62	-0,95	0,66	-0,03	-0,70	-0,14	-0,89	0,80	0,48	1,52	0,46	0,57	0,31	1,25	1,77	0,09	0,23	0,05	0,33
Еталон (Z _{0j})	1,20	1,48	0,77	1,14	1,45	1,13	1,53	1,27	1,35	1,52	1,55	1,16	1,21	1,25	1,77	1,00	1,11	0,99	1,41

Крім коефіцієнта Пірсона, у випадку рангових або не нормально розподілених даних можуть застосовувати коефіцієнти Спірмена чи Кендалла, однак у класичному кореляційно-регресійному аналізі соціально-економічних показників найчастіше використовують саме коефіцієнт Пірсона [63; 64].

Обсяг виробленої продукції визначається як вартість послуг, фактично наданих готелями, на відміну від обсягу реалізованої продукції, який розраховується за вартістю послуг, за які вже отримано оплату від споживачів.

Оскільки на обсяг реалізованої продукції готелів та подібних засобів тимчасового розміщування найбільший вплив має обсяг виробленої продукції,

визначений за формулою (3.7), доцільно проаналізувати фактори, що на нього впливають і доступні для дослідження.

$$Q = Ч \cdot П, \quad (3.7)$$

де Q – обсяг виробленої продукції суб'єктів господарювання, млн грн,

$П$ – продуктивність праці одного зайнятого працівника, млн грн,

$Ч$ – чисельність зайнятих працівників, осіб.

У готельному бізнесі продуктивність праці має ключове значення для обсягу наданих послуг через специфіку сфери: послуги надаються в реальному часі і не підлягають накопиченню. Відповідно, обсяг обслуговування залежить від кількості та ефективності праці персоналу. Обслуговуючий персонал є основним ресурсом, що визначає і якість, і кількість наданих готельних послуг. Підвищення продуктивності праці дозволяє обслуговувати більше гостей та збільшувати кількість ліжок-діб без пропорційного збільшення чисельності працівників.

Вихідні дані для проведення аналізу наведені в табл. 3.2.

Методом абсолютних різниць розрахуємо вплив цих факторів на величину обсягу вироблених готельних послуг за формулою 3.8-3.10:

$$\Delta Q_{\text{ч}} = \Delta Ч \cdot П_0, \quad (3.8)$$

$$\Delta Q_{\text{п}} = Ч_1 \cdot \Delta П, \quad (3.9)$$

$$\Delta Q = \Delta Q_{\text{ч}} + \Delta Q_{\text{п}}, \quad (3.10)$$

де $\Delta Q_{\text{ч}}$, $\Delta Q_{\text{п}}$ – зміна обсягу вироблених готельних послуг за рахунок зміни показника;

$\Delta Ч$ – абсолютне відхилення кількості зайнятих працівників;

$П_0$ – продуктивність праці 1 зайнятого працівника за попередній період;

$Ч_1$ – кількість зайнятих працівників за звітний період;

$\Delta П$ – абсолютне відхилення продуктивності праці 1 зайнятого працівника.

Розрахунки:

$$2021 \text{ р.: } \Delta Q_{\text{ч}} = -7368 \cdot 0,36 = -2582,7 \text{ млн грн};$$

$$\Delta Q_{\text{п}} = 29465 \cdot (-0,08) = -2163,1 \text{ млн грн.}$$

$$\Delta Q = -2581,6 - 2171,1 = -4732,8 \text{ млн грн}$$

$$2022 \text{ р.: } \Delta Q_{\text{ч}} = -791 \cdot 0,29 = -219,2 \text{ млн грн};$$

$$\Delta Q_{\text{п}} = 28664 \cdot 0,2 = 5541,4 \text{ млн грн.}$$

$$\Delta Q = -219,1 + 5941,4 = 5624,3 \text{ млн грн}$$

$$2023 \text{ р.: } \Delta Q_{\text{ч}} = -5294 \cdot 0,49 = -2645,1 \text{ млн грн};$$

$$\Delta Q_{\text{п}} = 23380 \cdot (-0,18) = -4328,7 \text{ млн грн.}$$

$$\Delta Q = -2545,1 - 4329,7 = -6875,9 \text{ млн грн}$$

$$2024 \text{ р.: } \Delta Q_{\text{ч}} = 92 \cdot 0,4 = -27,3 \text{ млн грн};$$

$$\Delta Q_{\text{п}} = 23472 \cdot 0,17 = 3374,8 \text{ млн грн.}$$

$$\Delta Q = -27,2 + 3373,9 = 3402,3 \text{ млн грн}$$

Результати проведеного аналізу наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив факторів на зміну обсягу наданих готельних послуг

Назва фактора	2021	2022	2023	2024
Зміна кількості зайнятих працівників в готелях і подібних засобах тимчасового розміщування, млн. грн	-2589,64	-219,3	-2545,1	27,4
Зміна продуктивності праці 1 зайнятого працівника, млн. грн	-2162,10	5851,4	-4328,7	3374,9
Зміна обсягу виробленої продукції суб'єктів господарювання (товарів, послуг), млн. грн	-4742,9	5624,3	-6878,9	3402,3

З результатів проведеного факторного аналізу випливає, що у досліджений період основним чинником, що впливав на зміну обсягу виробленої продукції суб'єктів господарювання (товарів, послуг), була зміна продуктивності праці одного зайнятого працівника у готелях та подібних засобах тимчасового розміщування.

У 2021 році всі показники демонстрували негативну тенденцію, що було зумовлено початком пандемії COVID-19. Падіння обсягу вироблених готельних

послуг на 36,7% майже однаково обумовлене як скороченням персоналу, так і зниженням продуктивності праці.

4. Результати кореляційного аналізу. На основі графічного моделювання в програмному середовищі Statistica встановлено, що обсяг реалізованих готельних послуг має найбільш тісний зв'язок з обсягом виробленої продукції (коефіцієнт детермінації $r^2 = 0,996$). Факторний аналіз, проведений методом абсолютних різниць, засвідчив, що ключовим детермінантом змін цього показника є продуктивність праці одного зайнятого працівника, що підтверджує значення кадрового потенціалу для забезпечення ефективності функціонування підприємств галузі.

3.3. Напрями розвитку готельних підприємств України в кризових умовах

Функціонування готельних підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем невизначеності, що обумовлено впливом економічних, політичних, пандемічних та воєнних факторів. У таких умовах ключового значення набуває формування ефективних стратегічних напрямів розвитку, спрямованих на забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

Одним із базових напрямів є формування антикризової стратегії розвитку, яка передбачає своєчасну ідентифікацію ризиків, розробку сценаріїв реагування на кризові ситуації та впровадження механізмів швидкого прийняття управлінських рішень. Така стратегія повинна бути гнучкою та орієнтованою на мінімізацію негативних наслідків зовнішніх шоків.

Важливим стратегічним напрямом є диверсифікація послуг і ринків збуту, що дозволяє зменшити залежність готельного підприємства від окремих сегментів споживачів. У кризових умовах особливого значення набуває орієнтація на внутрішній туризм, розвиток нових форматів послуг (довгострокове проживання, робочі простори, медичний та реабілітаційний

туризм), а також розширення цільових аудиторій [80].

Суттєву роль у забезпеченні розвитку відіграє впровадження інновацій та цифровізація діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій (онлайн-бронювання, CRM-системи, цифрові канали комунікації, автоматизація операційних процесів) дозволяє підвищити ефективність управління, покращити якість обслуговування та оптимізувати витрати. Крім того, цифровізація сприяє більш точному аналізу поведінки споживачів і формуванню персоналізованих пропозицій.

Не менш важливим напрямом є оптимізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсів, що передбачає раціоналізацію операційних процесів, скорочення непродуктивних витрат, впровадження енергоефективних технологій та удосконалення системи фінансового управління. У кризових умовах це дозволяє забезпечити фінансову стабільність підприємства та підтримувати його ліквідність.

Особливу увагу слід приділити підвищенню якості сервісу та формуванню лояльності клієнтів, оскільки в умовах зниження попиту саме рівень обслуговування стає ключовим фактором конкурентної боротьби. Це передбачає впровадження стандартів якості, розвиток персоналізованого обслуговування, активну роботу з відгуками клієнтів та використання інструментів управління клієнтським досвідом.

В умовах кризи важливим є також розвиток партнерських зв'язків і кооперації з іншими суб'єктами туристичної індустрії (туроператорами, транспортними компаніями, закладами харчування), що дозволяє формувати комплексні туристичні продукти та підвищувати привабливість пропозиції [80].

Крім того, стратегічним напрямом виступає орієнтація на принципи сталого розвитку, що передбачає екологізацію діяльності, соціальну відповідальність бізнесу та ефективне використання ресурсів. У сучасних умовах це стає важливим фактором формування позитивного іміджу підприємства та його довгострокової конкурентоспроможності (табл. 3.5).

Стратегічні напрями розвитку готельних підприємств в умовах кризи

№	Стратегічний напрям	Зміст напрямку	Очікуваний ефект
1	Формування антикризової стратегії	Ідентифікація ризиків, розробка сценаріїв реагування, адаптивне управління	Підвищення стійкості та швидкість реагування на кризи
2	Диверсифікація послуг і ринків	Розширення асортименту послуг, орієнтація на внутрішній туризм, нові сегменти	Зменшення залежності від окремих ринків, стабілізація доходів
3	Цифровізація та інновації	Впровадження IT-рішень, онлайн-бронювання, CRM, автоматизація	Підвищення ефективності та якості обслуговування
4	Оптимізація витрат	Скорочення непродуктивних витрат, енергоефективність	Підвищення рентабельності та фінансової стійкості
5	Підвищення якості сервісу	Впровадження стандартів обслуговування, персоналізація послуг	Зростання лояльності клієнтів та конкурентоспроможності
6	Розвиток партнерств	Співпраця з туристичними компаніями, транспортом, сервісними структурами	Формування комплексного туристичного продукту
7	Сталий розвиток	Екологічні практики, соціальна відповідальність	Покращення іміджу та довгострокова конкурентоспроможність

Функціонування готельних підприємств України в умовах воєнного стану супроводжується суттєвим зниженням міжнародних туристичних потоків, підвищенням рівня невизначеності та зміною структури попиту. У таких умовах одним із ключових стратегічних напрямів розвитку виступає диверсифікація послуг та переорієнтація діяльності на внутрішній ринок.

Диверсифікація послуг передбачає розширення асортименту пропозиції шляхом впровадження нових видів сервісу, адаптованих до сучасних потреб споживачів. У період воєнного стану готельні підприємства змушені

трансформувати свою діяльність, орієнтуючись на нові сегменти клієнтів, зокрема внутрішніх туристів, вимушено переміщених осіб, волонтерів, представників міжнародних організацій, а також бізнес-клієнтів, які продовжують здійснювати ділові поїздки в межах країни.

Одним із важливих напрямів диверсифікації є розвиток довгострокового проживання, що передбачає створення умов для тривалого перебування гостей, включаючи облаштування робочих зон, кухонь, зон відпочинку та забезпечення базових побутових потреб. Такий формат є особливо актуальним для внутрішньо переміщених осіб та фахівців, які змінюють місце проживання внаслідок воєнних дій.

Важливого значення набуває також розширення функціонального призначення готельних об'єктів, зокрема їх використання як коворкінг-просторів, центрів проведення ділових заходів, тимчасових офісів або логістичних хабів. Це дозволяє підвищити рівень завантаженості номерного фонду та забезпечити додаткові джерела доходу.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток оздоровчих та реабілітаційних послуг, що обумовлено зростанням попиту на психологічну та фізичну реабілітацію населення в умовах війни. Готельні підприємства можуть інтегрувати елементи wellness-сервісу, співпрацювати з медичними закладами та створювати спеціалізовані програми відновлення.

В умовах зростання ролі внутрішнього туризму особливого значення набуває адаптація продукту до потреб внутрішнього споживача, що передбачає врахування платоспроможності населення, зміну цінової політики, формування доступних пакетних пропозицій, а також акцент на безпеці та комфорті. Внутрішній турист орієнтується на короткострокові поїздки, локальні маршрути та природні ресурси, що стимулює розвиток регіонального туризму.

Суттєвим фактором успішної диверсифікації є використання цифрових інструментів просування та продажу послуг, зокрема онлайн-платформ, соціальних мереж та систем бронювання. Це дозволяє готельним підприємствам ефективніше комунікувати з клієнтами, швидко реагувати на

зміни попиту та формувати персоналізовані пропозиції.

Крім того, важливим є розвиток партнерських відносин із суб'єктами туристичної індустрії, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями, що сприяє створенню комплексного туристичного продукту та підвищенню привабливості регіонів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Диверсифікація послуг готельних підприємств України в умовах воєнного стану

№	Напрямок диверсифікації	Зміст	Цільова аудиторія	Очікуваний ефект
1	Довгострокове проживання	Створення умов для тривалого перебування (житлові зони, кухні, робочі місця)	ВПО, фахівці, релокований бізнес	Стабільне завантаження номерного фонду
2	Коворкінг та бізнес-простори	Організація робочих зон, конференц-залів, тимчасових офісів	Бізнес-клієнти, фрілансери	Додаткові доходи, підвищення попиту
3	Оздоровчі та реабілітаційні послуги	Wellness-програми, співпраця з медичними установами	Населення, військові, ВПО	Розширення ринку та соціальна значущість
4	Адаптація під внутрішній туризм	Формування доступних пакетів, зміна цінової політики	Внутрішні туристи	Зростання попиту на внутрішньому ринку
5	Цифровізація послуг	Онлайн-бронювання, CRM, соціальні мережі	Усі сегменти клієнтів	Підвищення ефективності та комунікації
6	Партнерські програми	Співпраця з туроператорами, місцевими громадами	Туристи, бізнес	Формування комплексного продукту
7	Гуманітарні та соціальні функції	Розміщення ВПО, співпраця з міжнародними організаціями	ВПО, гуманітарні місії	Соціальна підтримка та імідж підприємства

Отже, диверсифікація послуг готельних підприємств в умовах воєнного стану є необхідною умовою їх виживання та розвитку. Переорієнтація на

внутрішній ринок дозволяє компенсувати втрати від скорочення міжнародного туризму, забезпечити стабільність функціонування та сформувати нові конкурентні переваги. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню адаптивності готельного бізнесу та створенню передумов для його післякризового відновлення

В умовах кризових трансформацій економіки, зокрема воєнного стану, одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств виступає впровадження інновацій та цифровізація їх діяльності. Це дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування та адаптуватися до змін у поведінці споживачів.

Цифровізація готельного бізнесу передбачає активне використання сучасних інформаційних технологій у всіх сферах діяльності підприємства – від маркетингу до операційного управління. Зокрема, впровадження систем онлайн-бронювання, CRM-платформ, автоматизованих систем управління готелем (PMS) дозволяє підвищити швидкість обслуговування клієнтів, зменшити кількість помилок та покращити комунікацію зі споживачами.

Важливим напрямом є автоматизація бізнес-процесів, яка забезпечує оптимізацію операційної діяльності, зниження витрат і підвищення продуктивності праці. Це особливо актуально в умовах обмежених ресурсів і необхідності швидкого прийняття управлінських рішень.

Суттєву роль відіграє персоналізація послуг, що базується на аналізі поведінки клієнтів, їхніх уподобань та історії взаємодії з підприємством. Використання технологій Big Data та елементів штучного інтелекту дозволяє формувати індивідуалізовані пропозиції, що сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів.

У сучасних умовах значного розвитку набувають безконтактні технології, зокрема мобільний check-in/check-out, використання QR-кодів, електронних ключів, що забезпечує підвищення рівня безпеки та комфорту гостей.

Окремим напрямом є впровадження інноваційних маркетингових

інструментів, які включають використання соціальних мереж, цифрової реклами, контент-маркетингу та аналітики споживчої поведінки. Це дозволяє ефективніше залучати клієнтів, формувати попит та підвищувати впізнаваність бренду.

Важливого значення набуває також використання енергоефективних та екологічних технологій, що дозволяє зменшити витрати підприємства, підвищити його соціальну відповідальність та відповідати сучасним вимогам сталого розвитку.

Таким чином, впровадження інновацій та цифровізація діяльності готельних підприємств є не лише інструментом підвищення ефективності, але й стратегічною умовою їх адаптації до кризових викликів. Це сприяє формуванню нових конкурентних переваг та забезпечує сталий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Напрями впровадження інновацій та цифровізації у діяльність готельних підприємств

№	Напрямок інновацій	Зміст	Інструменти	Очікуваний ефект
1	Цифровізація сервісу	Онлайн-бронювання, мобільні сервіси	Booking-системи, CRM	Підвищення зручності та продажів
2	Автоматизація процесів	Оптимізація операційної діяльності	PMS, ERP системи	Зниження витрат
3	Персоналізація послуг	Аналіз поведінки клієнтів	Big Data, AI	Підвищення лояльності
4	Маркетингові інновації	Просування через цифрові канали	SMM, SEO, таргетинг	Зростання попиту
5	Енергоефективні технології	Рациональне використання ресурсів	Smart-системи	Зниження витрат
6	Безконтактні технології	Мінімізація фізичного контакту	QR, mobile check-in	Безпека та швидкість
7	Інноваційні продукти	Нові формати послуг	Wellness, coworking	Розширення ринку

У сучасних умовах кризових трансформацій, зокрема воєнного стану, підвищення якості сервісу та формування лояльності клієнтів стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств. За умов зниження попиту та посилення конкуренції саме якість обслуговування виступає визначальним фактором вибору споживача.

Якість сервісу у готельному бізнесі розглядається як комплексна характеристика, що відображає рівень задоволення потреб клієнтів та відповідність отриманих послуг їхнім очікуванням. У зв'язку з цим важливим напрямом є впровадження стандартів обслуговування, які регламентують процеси взаємодії персоналу з клієнтами, забезпечують стабільність якості послуг та формують єдиний корпоративний стиль.

Особливого значення набуває персоналізація обслуговування, що передбачає врахування індивідуальних потреб і вподобань клієнтів. Використання CRM-систем, аналіз історії взаємодії та поведінки споживачів дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, що сприяє підвищенню рівня задоволеності та зміцненню довгострокових відносин із клієнтами.

Важливим чинником забезпечення високої якості сервісу є розвиток кадрового потенціалу, що включає систематичне навчання персоналу, підвищення рівня професійної підготовки, формування клієнтоорієнтованої культури обслуговування. Саме персонал є ключовим елементом створення позитивного клієнтського досвіду.

У сучасних умовах суттєву роль відіграє активна робота з відгуками клієнтів, яка передбачає моніторинг інформації на онлайн-платформах, аналіз скарг і пропозицій, оперативне реагування на негативні відгуки. Це дозволяє не лише підвищити якість послуг, але й сформувати позитивний імідж підприємства.

Одним із ефективних інструментів формування лояльності є впровадження програм лояльності, які передбачають систему бонусів, знижок, спеціальних пропозицій для постійних клієнтів. Такі програми стимулюють повторні покупки та сприяють утриманню клієнтів.

Важливим напрямом є також використання цифрових сервісів, які забезпечують зручність взаємодії з клієнтами, зокрема онлайн-бронювання, мобільні додатки, чат-боти, електронні комунікації. Це підвищує рівень доступності послуг та відповідає сучасним очікуванням споживачів.

Не менш важливим є контроль якості обслуговування, який може здійснюватися шляхом проведення внутрішнього аудиту, використання методів «таємного покупця», аналізу ключових показників ефективності (KPI). Це дозволяє своєчасно виявляти недоліки та вдосконалювати процеси обслуговування.

Отже, підвищення якості сервісу та формування лояльності клієнтів є комплексним процесом, що поєднує організаційні, кадрові, маркетингові та цифрові аспекти діяльності готельного підприємства. Реалізація зазначених заходів забезпечує зростання конкурентоспроможності, підвищення рівня задоволеності клієнтів та формування стійких ринкових позицій (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Напрями підвищення якості сервісу та формування лояльності клієнтів

№	Напрямок	Зміст заходів	Інструменти	Очікуваний ефект
1	Стандартизація сервісу	Впровадження стандартів обслуговування	ISO, внутрішні регламенти	Підвищення якості
2	Персоналізація послуг	Індивідуальні пропозиції клієнтам	CRM, аналітика	Зростання лояльності
3	Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації працівників	Тренінги, курси	Покращення сервісу
4	Робота з відгуками	Аналіз і реагування на відгуки	TripAdvisor, Google	Покращення репутації
5	Програми лояльності	Бонуси, знижки, акції	Loyalty systems	Утримання клієнтів
6	Цифрові сервіси	Онлайн-комунікація з клієнтами	Chatbots, apps	Зручність для клієнтів
7	Контроль якості	Моніторинг обслуговування	Mystery guest	Підвищення стандартів

Таким чином, стратегічні напрями розвитку готельних підприємств у кризових умовах мають комплексний характер і охоплюють організаційні, економічні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності. Їх реалізація забезпечує підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, збереження їх ринкових позицій та формування передумов для сталого розвитку у посткризовий період.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток готельних підприємств України в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану, потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Визначено, що ключовими викликами для галузі є зниження попиту, зміна структури споживання, обмеженість ресурсів та зростання рівня невизначеності.

Обґрунтовано доцільність реалізації стратегічних напрямів розвитку, серед яких провідне місце займають диверсифікація послуг та орієнтація на внутрішній ринок, що дозволяє компенсувати скорочення міжнародних туристичних потоків і забезпечити стабільність функціонування підприємств. Доведено, що впровадження інновацій і цифровізація діяльності сприяють підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та формуванню персоналізованих пропозицій для клієнтів.

Встановлено, що оптимізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсів є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості готельних підприємств, що досягається через впровадження сучасних управлінських інструментів, автоматизацію процесів та раціоналізацію витрат.

Отже, реалізація окреслених стратегічних напрямів розвитку забезпечує не лише адаптацію готельних підприємств до кризових умов, але й створює передумови для їх післякризового відновлення та довгострокового сталого розвитку. Це дозволяє сформувати нові конкурентні переваги, підвищити ефективність функціонування та інтегруватися у сучасні тенденції розвитку туристичної індустрії.

3.4. Висновки до розділу 3

Стратегічні напрями розвитку готельних підприємств у кризових умовах мають комплексний характер і охоплюють організаційні, економічні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності. Їх реалізація забезпечує підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, збереження їх ринкових позицій та формування передумов для сталого розвитку у посткризовий період.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток готельних підприємств України в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану, потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Визначено, що ключовими викликами для галузі є зниження попиту, зміна структури споживання, обмеженість ресурсів та зростання рівня невизначеності.

Обґрунтовано доцільність реалізації стратегічних напрямів розвитку, серед яких провідне місце займають диверсифікація послуг та орієнтація на внутрішній ринок, що дозволяє компенсувати скорочення міжнародних туристичних потоків і забезпечити стабільність функціонування підприємств. Доведено, що впровадження інновацій і цифровізація діяльності сприяють підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та формуванню персоналізованих пропозицій для клієнтів.

Встановлено, що оптимізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсів є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості готельних підприємств, що досягається через впровадження сучасних управлінських інструментів, автоматизацію процесів та раціоналізацію витрат. Водночас підвищення якості сервісу та формування лояльності клієнтів визначено як ключовий фактор утримання клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій у період зниження попиту.

Особливого значення набуває персоналізація обслуговування, що передбачає врахування індивідуальних потреб і вподобань клієнтів.

Використання CRM-систем, аналіз історії взаємодії та поведінки споживачів дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, що сприяє підвищенню рівня задоволеності та зміцненню довгострокових відносин із клієнтами.

Важливим чинником забезпечення високої якості сервісу є розвиток кадрового потенціалу, що включає систематичне навчання персоналу, підвищення рівня професійної підготовки, формування клієнтоорієнтованої культури обслуговування. Саме персонал є ключовим елементом створення позитивного клієнтського досвіду.

У сучасних умовах суттєву роль відіграє активна робота з відгуками клієнтів, яка передбачає моніторинг інформації на онлайн-платформах, аналіз скарг і пропозицій, оперативне реагування на негативні відгуки. Це дозволяє не лише підвищити якість послуг, але й сформувати позитивний імідж підприємства.

Отже, реалізація окреслених стратегічних напрямів розвитку забезпечує не лише адаптацію готельних підприємств до кризових умов, але й створює передумови для їх післякризового відновлення та довгострокового сталого розвитку. Це дозволяє сформувати нові конкурентні переваги, підвищити ефективність функціонування та інтегруватися у сучасні тенденції розвитку туристичної індустрії.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції у сфері послуг особливого значення набувають питання ефективного управління розвитком підприємств готельного бізнесу. Теоретичне обґрунтування процесів управління розвитком є важливою передумовою формування ефективної системи стратегічного та операційного управління у сфері гостинності.

У межах цього розділу розглянуто сутність і зміст розвитку підприємств, основні теоретичні підходи та концепції управління розвитком, а також організаційно-економічні механізми забезпечення ефективного функціонування готельних підприємств у сучасних умовах.

Дослідження теоретичних засад управління розвитком дозволяє сформулювати наукову основу для подальшого аналізу діяльності конкретного готельного підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його розвитку.

Особливе значення в сучасній економічній науці надається стратегічному підходу до розвитку підприємств. У межах стратегічного менеджменту розвиток розглядається як результат реалізації довгострокових цілей, спрямованих на забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. Важливу роль у цьому процесі відіграє формування стратегії розвитку, яка передбачає визначення напрямів диверсифікації діяльності, інноваційного оновлення, розширення ринків збуту та підвищення якості.

В розділі визначено, що розвиток готельних підприємств є складним системним процесом, що передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних, економічних та інноваційних аспектів управління. Ефективне управління розвитком потребує врахування специфіки функціонування готельного бізнесу, впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також використання сучасних інструментів цифрової трансформації та управління якістю.

Встановлено, що в сучасній економічній науці управління розвитком

підприємств розглядається як комплексна система теоретичних підходів, спрямованих на забезпечення довгострокової ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Умови глобалізації, посилення конкуренції та цифрової трансформації економіки зумовлюють необхідність інтеграції класичних і сучасних управлінських концепцій.

Таким чином, організаційно-економічний механізм розвитку готельних підприємств слід розглядати як інтегровану систему управління, що забезпечує ефективне поєднання організаційних, економічних, фінансових та інноваційних інструментів. Його формування та вдосконалення є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, забезпечення їх стійкого розвитку та адаптації до умов сучасного ринкового середовища.

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз стратегічних напрямів розвитку готельного бізнесу в Україні. На підставі порівняльного дослідження показників діяльності підприємств за 2019–2024 роки у межах виду економічної діяльності КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування», а також колективних засобів розміщення сформовано низку узагальнених висновків.

1. Динаміка розвитку галузі. До 2020 року готельний сектор характеризувався стабільним зростанням, що сприяло активному виходу міжнародних брендів на український ринок і формуванню національних готельних мереж. Однак пандемія COVID-19 суттєво порушила ці позитивні тенденції: обмеження мобільності, скорочення попиту та нестабільність нормативного середовища призвели до різкого зниження ключових економічних показників. Серед основних негативних чинників виокремлено ризики для здоров'я населення, недосконалість законодавчого регулювання, несприятливу податкову політику, дефіцит кваліфікованих кадрів і зниження платоспроможності споживачів. У 2021 році галузь почала поступово відновлюватися завдяки активізації внутрішнього туризму та частковому відкриттю міжнародних кордонів. Водночас запровадження воєнного стану у 2022 році стало новим серйозним викликом, що зумовив скорочення

туристичних потоків, погіршення інвестиційного клімату та зміну структури попиту. Зокрема, частка іноземних туристів зменшилася, натомість зросла кількість переселенців, волонтерів і представників гуманітарних організацій, що спричинило необхідність адаптації сервісних моделей та інфраструктури готелів.

2. Стратегічні тенденції розвитку. У ході дослідження встановлено, що важливим напрямом подальшого розвитку галузі є розширення присутності міжнародних готельних мереж, що сприятиме підвищенню стандартів обслуговування, трансферу управлінських технологій і залученню інвестицій. Водночас національним готельним брендам необхідно зміцнювати власну конкурентну ідентичність, розвивати програми лояльності та підвищувати рівень довіри споживачів.

3. Фактори впливу на розвиток. Дослідження показало, що розвиток готельного бізнесу значною мірою залежить від територіального розміщення підприємств, рівня розвитку транспортної та туристичної інфраструктури, а також спектра додаткових послуг. В умовах воєнного стану підприємства були змушені адаптувати матеріально-технічну базу до нових вимог, забезпечуючи наявність укриттів, резервних джерел енергопостачання, автономного водозабезпечення та супутникового зв'язку. Ці фактори стали важливими елементами формування конкурентних переваг у кризових умовах.

4. Проблеми розвитку галузі в умовах воєнного часу. Найбільш значущими викликами для готельного бізнесу стали економічні труднощі, пов'язані зі зростанням вартості енергоресурсів та зниженням платоспроможності населення, а також безпекові ризики та кадровий дефіцит. Крім того, фіксуються проблеми логістичного характеру, психологічні аспекти поведінки споживачів та недостатній рівень екологічної модернізації інфраструктури. Серед системних бар'єрів розвитку визначено відсутність чіткої державної стратегії підтримки готельного сектору.

5. Перспективи подальшого розвитку. З урахуванням післявоєнних трансформацій економіки, доцільним є акцентування уваги на розвитку нових

форматів туризму, зокрема медичного, оздоровчого, ділового та воєнно-історичного. Водночас особливого значення набуває подолання кадрового дефіциту, спричиненого міграційними процесами та структурними змінами на ринку праці.

6. Узагальнення результатів SWOT-аналізу. Серед ключових можливостей розвитку готельної індустрії визначено ефективне використання історико-культурного потенціалу, природно-рекреаційних ресурсів і державної фінансової підтримки. Це створює передумови для залучення інвестицій, впровадження інноваційних управлінських технологій (зокрема CRM-систем і цифрових платформ бронювання) та підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку. Успішний стратегічний розвиток готельного бізнесу передбачає інтеграцію сучасних стандартів безпеки, впровадження енергоефективних рішень і орієнтацію на довгострокове економічне зростання.

Стратегічні напрями розвитку готельних підприємств у кризових умовах мають комплексний характер і охоплюють організаційні, економічні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності. Їх реалізація забезпечує підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, збереження їх ринкових позицій та формування передумов для сталого розвитку у посткризовий період.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток готельних підприємств України в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану, потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Визначено, що ключовими викликами для галузі є зниження попиту, зміна структури споживання, обмеженість ресурсів та зростання рівня невизначеності.

Обґрунтовано доцільність реалізації стратегічних напрямів розвитку, серед яких провідне місце займають диверсифікація послуг та орієнтація на внутрішній ринок, що дозволяє компенсувати скорочення міжнародних туристичних потоків і забезпечити стабільність функціонування підприємств.

Доведено, що впровадження інновацій і цифровізація діяльності сприяють підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та формуванню персоналізованих пропозицій для клієнтів.

Встановлено, що оптимізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсів є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості готельних підприємств, що досягається через впровадження сучасних управлінських інструментів, автоматизацію процесів та раціоналізацію витрат. Водночас підвищення якості сервісу та формування лояльності клієнтів визначено як ключовий фактор утримання клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій у період зниження попиту.

Отже, реалізація окреслених стратегічних напрямів розвитку забезпечує не лише адаптацію готельних підприємств до кризових умов, але й створює передумови для їх післякризового відновлення та довгострокового сталого розвитку. Це дозволяє сформувати нові конкурентні переваги, підвищити ефективність функціонування та інтегруватися у сучасні тенденції розвитку туристичної індустрії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартиненко М. О. Теоретичні підходи до інтерпретації поняття «розвиток підприємства» / М. О. Мартиненко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. – № 1. – С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-517-525>
2. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства / А. Ю. Голобородько // Проблеми економіки. – 2022. – № 4. – С. 140–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30>
3. Клименко Л. В. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємства» / Л. В. Клименко // Економічний журнал. – 2020. – № 2. – С. 75–82.
https://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/7866/Кучерява%20Г.%20О..pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source
4. Філіпенко А. Потенціал економічного розвитку в Україні / А. Філіпенко // Уряд. кур'єр. – 14 листоп. 2000 р. – № 211. – С. 6–7.
- Лисак О. І. Економіка підприємства : навч. посібник / О. І. Лисак, Л. О. Андрєєва, Л. О. Болтянська. – Мелітополь : Люкс, 2020. – 272 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посібник / І. М. Бойчик. – К. : Атіка, 2004. – 480 с.
6. Гаврилишин Б. Д. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / Б. Д. Гаврилишин. – Київ : Академія, 2002. – 921 с.
7. Дяків Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р. Дяків. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
8. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви [Електронний ресурс] / І. В. Тюха // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
9. Черненко В. П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види / В. П. Черненко // Формування ринкової економіки. – 2010. – № 23. – С. 116–126.

10. Бурмака М. М. Дефініція поняття «розвиток соціально-економічної системи» / М. М. Бурмака // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Будапешт-Валенсія-Київ, 2013. – С. 250–251.
11. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
12. Білодід І. Словник української мови / І. Білодід, В. Винник. – Т. 8. – К. : Наук. думка, 1977. – 927 с.
13. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування : підруч. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. – Київ : Знання, 2011. – 366 с.
14. Єременко В. Г. Основи соціальної економіки. Популярний курс / В. Г. Єременко. – К. : МАУП, 1997. – 168 с.
15. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. / М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух. – Київ : Центр навч. літ., – 2004. – 372 с.
16. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – 3-тє вид., випр. та доп. – К. : Знання, КОО, 2000. – 587 с.
17. Шинкаренко В. Е. Дослідження сутності поняття «Розвиток соціально-економічної системи» / В. Е. Шинкаренко, М. М. Бурмака // Економіка транспортного комплексу. – Х. : ХНАДУ, 2013. – Вип. 21. – С. 73–86.
18. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрями розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
ploads/sites/33/lisak-o.i.-andryeyeva-l.o.-boltyanska-l.o.-ekonomika-pidpriyemstva-navchalnij-posibnik_compressed.pdf?utm_source
19. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. посібник / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
20. Петрович Й. М. Економіка підприємства : підручник / Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, В. В. Кулішов [та ін.] ; за ред. Й. М. Петровича. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 680 с.

21. Гуткевич С. О. Модель розвитку галузей економіки України : монографія / С. О. Гуткевич [та ін.] ; за ред. С. О. Гуткевич. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – 472 с. https://www.tsatu.edu.ua/et/wp-content/uploads/sites/33/lisak-o.i.-andryeyeva-l.o.-boltyanska-l.o.-ekonomika-pidpriyemstva-navchalnij-posibnik_compressed.pdf?utm_source
22. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» [Електронний ресурс] / С. П. Дунда. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/socgum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.
23. Шубравська Є. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / Є. В. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42.
24. Ansoff H.I. Corporate Strategy. Penguin Books / H.I. Ansoff. – Middlesex. – 1981. – 789 p.
25. Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганич Н. М. Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник. – К.: Знання, 2008. – 661с.
26. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / Л. Г. Мельник. – Суми. : Університетська книга, 2005. – 654 с.
27. Іванунік В. О. Туристичний менеджмент: навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 240 с.
28. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства : навч. посіб. / І. В. Кононенко. – Харків : НТУ «ХПІ», 2001. – 134 с.
29. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М. Мальська, І. Пандяк. К.: – Центр учбової літератури, – 2012. – 470 с.
30. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 537 с.
31. Власова А. М. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / А. М. Власова, Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 1997. – 92 с.
32. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

33. Данько Н. І. Стратегія розвитку підприємств сфери гостинності в Україні в умовах кризи / Н. І. Данько, Є. О. Качанюк // Бізнес Інформ. – 2025. – № 8. – С. 517–525. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-517_525.pdf?utm_source
34. Харенко Д. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни / Д. Харенко // Економіка та суспільство. – 2025. – № 61. – С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30>
35. Carroll G. R. Organizational Ecology / G. R. Carroll // Annual Review of Sociology. – 1984. – № 10. – p. 71–93.
36. Мала Н. Т. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка» – 2012. – № 739. – С. 22–28.
37. Іванунік В. О., Явкін В. Г. Атрактивність рекреаційно-туристичних територій: Навч. посібник, 2-ге вид. / В. О. Іванунік, В. Г. Явкін Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2021. 248 с.
38. Паламарчук В.Ю. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства: тенденції та перспективи / В.Ю. Паламарчук // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. – 2021. – №4. – С. 59–66. – DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7603.4.2021.249406>
39. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: Навчальний посібник. / П. Р. Пуцентайло. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
40. Hannan M. T. Organizational Ecology / M. T. Hannan and J. Freeman. – Cambridge. MA : Harvard University Press, 1989. – 241 p.
41. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг / О. О. Любіцева. – К. : Альтерпрес, 2002. – 436 с.
42. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. на здобуття

наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 24 с.

43. Стеченко Д. М. Менеджмент : словник-довідник для студ. ВНЗ / Д. М. Стеченко, А. В. Григорович, А. П. Дука. – Хм. : Поділля, 2004. – 587 с.

44. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства /Л. С. Запасна // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 96. – С. 33–37.

45. Байлик С. І. Організація готельного господарства: підручник / Байлік, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 329 с.

46. Постанова Кабінету Міністрів України № 297 від 15 березня 2006 року "Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)". Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/297-2006-p#Text>

47. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – N.Y. : The Free Press, 1994. – 164 p.

48. Minzberg H. The Strategy Concept II: Ahothor Look at Why Organizations Need Strategies / Henry Minzberg // California Managment Rev, 1987. – p. 25–32.

49. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків : АдВА™, 2009. – 436 с.

50. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – Т., 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190–194.

51. Хитрова О. А. Стратегічні аспекти управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації / О. А. Хитрова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2013. – № 3. – С. 179–185.

52. Кучерява Г. О. Готельна індустрія України в умовах кризи / Г. О. Кучерява // Наукові записки КНЛУ. – 2024. – № 3. – С. 45–52.
https://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/7866/Кучерява%20Г.%20О..pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source

53. Долга Г. В. Управління готельним господарством у кризових умовах / Г. В. Долга // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2022. – № 41. – С. 30–35. https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/8.pdf?utm_source
54. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісн. нац.техн. ун-ту «ХПІ». – Х., 2012. – № 13. – С. 90–100.
55. Пługіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю. А. Пługіна // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – Х., 2011. – № 36. – С. 193–196.
56. Штимер Л. Т. Сучасна парадигма стратегічного управління потенціалом підприємства в конкурентному середовищі / Л. Т. Штимер // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – № 28 (Спецвип.). – С. 65–70.
57. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30–34.
58. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично- готельного підприємництва: навч. посіб. / П. Р. Пуцентайло. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 344 с.
59. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / А. Р. Дунська. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm
60. Хитрова О. А. Антикризисний менеджмент соціально-економічних систем в умовах глобального конкурентного середовища / О. А. Хитрова // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (14–15 травня 2015 р.). – Полтава :
61. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

62. ПУЕТ, 2015. – С. 99–101. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
63. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів : навч. посіб. / В. Е. Коломойцев. – К. : Молодь, 2000. – 384 с.
64. Хамініч С. Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу : монографія / С. Ю. Хамініч. – Д.: Вид-во ДНУ, 2006. – 288 с.
65. Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття /Л. Р. Прийма, І. Я. Кулиняк // Наук. вісн. НЛТУ України. – Л., – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236–241.
66. Бориславський І. О. Моделювання бізнес-процесів готельних підприємств у умовах економічної нестабільності / І. О. Бориславський // Економіка та управління. – 2025. – № 2. – С. 15–22. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17112050>
67. Людмила Бовш Антикризове управління суб'єктами сфери гостинності / Бовш Людмила // Scientia Fructuosa. – 2025. – № 4. – С. 85–95. DOI: [http://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)06](http://doi.org/10.31617/1.2025(162)06)
68. Надтока Т. Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління / Т. Б. Надтока // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т. Б. Надтока, Г. А. Какуніна, О. В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О. В. Мартякової. – Д. : Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564–569.
69. Мельник О. Г. Методи діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства / О. Г. Мельник // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – № 647. – С. 120–124.
70. Hill Charles W. L. Global business today / Charles W. L. Hill. – University of Washington, 1998. – 506 p.
71. Турило А. М. Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства / А. М. Турило, С. В. Святенко // Фінанси

України. – 2010. – № 2. – С. 120–126.

72. Сфера гостинності Буковини в кризових умовах : монографія / за ред. [авт. кол.] – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2023. – 250 с.
https://chite.edu.ua/ua/content/download/nayka/monography/sfera_gost_buk.pdf?utm_source

73. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

74. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємств (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01: захищена 15.05.03: затв. 27.09.03 / І. О. Богатирьов. – К., 2003. – 220 с.

75. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Л. Д. Забродська – Х. : Консул, 2004. – 208 с.

76. Berndt E. R. Modelling the Simultaneous Demand for Factors of Production / Grice J. Hornstein, A. Webb (eds). // The Economics of the Labor Market. – London : HMSO, 2014. – 150 p.

77. Thompson A. A. Strategic Management: Concept and Cases / A. A. Thompson, A. J. Strickland, [4-th ed.] University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 1987. – 568 p.

78. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. / М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух. – К. : Центр навч. літ., 2004. – 372 с.

79. Степанов В. В. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В. В. Степанов. – К. : Б. В., 2000. – 390 с.

80. Кузнєцова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства : навч. посіб. / Н. М. Кузнєцова. – К.: Ін-т туризму ФПУ, 1997. – 176 с.