

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»


Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
доц. Парфіненко А.Ю.

Кваліфікаційна магістерська робота

**на тему: «Готельна індустрія України в контексті сучасних
тенденцій світового ринку готельних послуг: проблеми та
перспективи розвитку»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи УТМз-61
Спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

Дубинчина Д.В. 

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент Подлепіна П. О.

(прізвище та ініціали)



Рецензент: д. екон. наук, професор, завідувачка кафедри
менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного
торговельно-економічного
університету М. Г. Бойко

(прізвище та ініціали)

Підсумкова оцінка:

за національною шкалою: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

Покоłodна М. М.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) другий (магістерський)

Напрямок підготовки _____

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
доц. Парфіненко А.Ю.

“ _____ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
ДУБИНЧИНІЙ Діані Володимирівні

1. Тема роботи Готельна індустрія України в контексті сучасних тенденцій світового ринку готельних послуг: проблеми та перспективи розвитку

керівник роботи Подлепіна Поліна Олександрівна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «05».06.2025 року 4001-5/1389


2. Строк подання студентом роботи 10.12.2025 р.

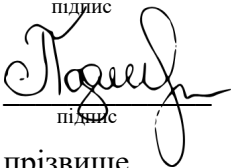
3. Перелік питань, які потрібно розробити: виявити сутність та особливості функціонування готельної індустрії; систематизувати нормативно-правове забезпечення розвитку готельної індустрії; розглянути методи дослідження та аналітичні індикатори оцінки готельної індустрії в умовах глобальних змін; охарактеризувати геопросторову структуру та сучасні тенденції розвитку світового готельного ринку; проаналізувати особливості та динаміку розвитку готельної індустрії України; виявити проблеми функціонування готельної індустрії України в умовах глобальних трансформацій; розглянути перспективні напрями модернізації та адаптації української готельної індустрії до світових ринкових тенденцій; розробити організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії; сформувати інноваційну модель управління готельними підприємствами.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ
2	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН СВІТОВОГО РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ
3	РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ СВІТОВОГО РИНКУ

5. Дата видачі завдання 09.02.2025 р.

Студент  **Д. В. Дубинчина**
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи  **П. О. Подлепіна**
підпис ініціали,
прізвище

АНОТАЦІЯ

Дубинчина Д. В. Готельна індустрія України в контексті сучасних тенденцій світового ринку готельних послуг: проблеми та перспективи розвитку.

Роботу присвячено комплексному дослідженню теоретико-методичних засад, сучасного стану та стратегічних перспектив розвитку готельної індустрії України в умовах глобальних трансформацій світового ринку готельних послуг. У роботі розкрито сутність і особливості функціонування готельної індустрії як складової туристичного та сервісного секторів економіки, узагальнено нормативно-правові засади її розвитку, а також систематизовано методи дослідження й аналітичні індикатори оцінки ефективності функціонування готельного господарства в умовах глобальних змін. Проаналізовано геопросторову структуру та ключові тенденції розвитку світового готельного ринку, визначено особливості й динаміку розвитку готельної індустрії України, з урахуванням впливу глобалізаційних процесів, цифровізації та зовнішніх шоків. Виявлено основні проблеми функціонування національної готельної індустрії та чинники, що стримують її конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Обґрунтовано перспективні напрями модернізації та адаптації готельної індустрії України до світових ринкових тенденцій, розроблено організаційно-економічний механізм підвищення її конкурентоспроможності, а також запропоновано інноваційні моделі управління готельними підприємствами, орієнтовані на забезпечення сталого розвитку та інтеграції у глобальний ринок готельних послуг.

ANNOTATION

Dubynchyna D. V. The hotel industry of Ukraine in the context of contemporary trends in the global hotel services market: problems and prospects for development.

The work is devoted to a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations, the current state, and the strategic prospects for the development of the hotel industry of Ukraine in the context of global transformations of the world hotel services market. The essence and specific features of the functioning of the hotel industry as a component of the tourism and service sectors of the economy are revealed; the regulatory and legal framework for its development is generalized; research methods and analytical indicators for assessing the performance of the hotel industry under conditions of global change are systematized. The geospatial structure and key development trends of the global hotel market are analyzed, and the features and dynamics of the development of the hotel industry of Ukraine are identified, considering the influence of globalization processes, digitalization, and external shocks. The main problems of the functioning of the national hotel industry and the factors limiting its international competitiveness are determined. Prospective directions for the modernization and adaptation of the hotel industry of Ukraine to global market trends are substantiated; an organizational and economic mechanism for enhancing its competitiveness is developed; and innovative management models for hotel enterprises aimed at ensuring sustainable development and integration into the global hotel services market are proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ	7
1.1. Сутність та особливості функціонування готельної індустрії.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення розвитку готельної індустрії...	14
1.3. Методи дослідження та аналітичні індикатори оцінки готельної індустрії в умовах глобальних змін	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН СВІТОВОГО РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	31
2.1. Геопросторова структура та сучасні тенденції розвитку світового готельного ринку.....	31
2.2. Аналіз особливостей та динаміки розвитку готельної індустрії України.....	47
2.3. Проблеми функціонування готельної індустрії України в умовах глобальних трансформацій.....	62
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ СВІТОВОГО РИНКУ.....	68
3.1. Перспективні напрями модернізації та адаптації української готельної індустрії до світових ринкових тенденцій	68
3.2. Розробка організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії	76
3.3. Формування інноваційних моделей управління готельними підприємствами	85
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

Обґрунтування актуальності обраної теми. На сучасному етапі суспільно-економічного розвитку готельна індустрія України перебуває в площині глибоких структурних змін, зумовлених комплексним впливом глобальних та національних чинників. Світовий ринок гостинності демонструє динамічне зростання, формуючи нові стандарти якості, цифровізації, сталого розвитку та клієнтоорієнтованості. Поряд із цим українські готельні підприємства стикаються із необхідністю адаптації до умов підвищеної невизначеності, спричиненої воєнними діями, зміною туристичних потоків, трансформацією попиту, модернізацією технологічних рішень та посиленням міжнародної конкуренції.

В умовах активізації інноваційних процесів у світовій індустрії гостинності, зокрема впровадження штучного інтелекту, мобільних сервісів, автоматизованих систем управління, екологічних практик та персоналізованих моделей обслуговування, виникає об'єктивна потреба у глибокому аналізі можливостей і обмежень для їх інтеграції в український контекст. Зміна споживчих пріоритетів, орієнтація на безпечність перебування, цифровий комфорт, сталий туризм та «зелений» менеджмент формують нові вимоги до функціонування готельних підприємств, що потребує наукового осмислення й методичного забезпечення.

Одночасно глобалізаційні процеси, інтенсифікація міжнародних туристичних потоків, розширення транскордонного співробітництва та зростання ролі сервісної економіки відкривають перспективи для підвищення конкурентоспроможності національного готельного сектору. Україна, декларуючи курс на європейську інтеграцію та відновлення туристичної інфраструктури, має унікальний шанс переосмислити стратегічні підходи до

розвитку готельної індустрії та гармонізувати їх з глобальними трендами. У цих умовах дослідження сучасних тенденцій світового ринку готельних послуг та їх впливу на розвиток готельної індустрії України набуває особливої ваги та актуальності.

Необхідність подальшого розвитку готельної індустрії як у межах національної економіки, так і в міжнародному просторі, ґрунтується на значному науковому внеску провідних українських та зарубіжних дослідників, чийі праці сформували теоретико-методологічні підходи до аналізу та модернізації галузі, а саме: Д. Уокера, Ф. Котлера, М. Г. Бойко, М. М. Поколодної, М. П. Мальської, Л. М. Чепурди, О. М. Лютак, І. М. Писаревського, О.О. Любіцевої, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіної, М.В Босовської, Н.І. Данько, В. Кифяка тощо.

З огляду на ґрунтовне наукове опрацювання теми у працях вищезгаданих дослідників, слід підкреслити, що сучасні трансформації та перспективи розвитку української готельної індустрії, які відображають глобальні тенденції, вимагають додаткових досліджень.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є готельна індустрія.

Предметом дослідження магістерської роботи є сучасні тенденції, проблеми та перспективи розвитку готельної індустрії України в контексті світових тенденцій.

Метою магістерської роботи є виявлення перспектив розвитку готельної індустрії України в умовах глобальних змін.

У процесі дослідження вирішувалися *наступні завдання*:

1. виявити сутність та особливості функціонування готельної індустрії;
2. систематизувати нормативно-правове забезпечення розвитку готельної індустрії;
3. розглянути методи дослідження та аналітичні індикатори оцінки готельної індустрії в умовах глобальних змін;

4. охарактеризувати геопросторову структуру та сучасні тенденції розвитку світового готельного ринку;
5. проаналізувати особливості та динаміку розвитку готельної індустрії України;
6. виявити проблеми функціонування готельної індустрії України в умовах глобальних трансформацій;
7. розглянути перспективні напрями модернізації та адаптації української готельної індустрії до світових ринкових тенденцій;
8. розробити організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії;
9. сформувати інноваційну модель управління готельними підприємствами.

Методологічну основу магістерського дослідження сформовано на комплексному використанні сучасних методів наукового пізнання, що забезпечило всебічність і глибину аналізу об'єкта дослідження. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення для інтерпретації та систематизації наукових підходів до розвитку готельної індустрії, а також системний, структурний і порівняльний аналіз для виявлення закономірностей функціонування готельних підприємств, особливостей їх організаційно-економічних моделей і розбіжностей у динаміці розвитку на національному та міжнародному рівнях. Статистичні, табличні й графічні методи використано для кількісної оцінки тенденцій, візуалізації структурних зрушень і підтвердження висновків на основі емпіричних даних.

Перспективні напрями розвитку та рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування готелів в Україні обґрунтовано на засадах діалектичного та системного підходів, що дало змогу розглядати готельне господарство як відкриту, динамічну систему, чутливу до змін зовнішнього середовища. Діалектичний підхід забезпечив врахування суперечностей і

нерівномірностей розвитку ринку, а також поетапність трансформаційних процесів, тоді як системний підхід дозволив моделювати взаємозв'язки між елементами інфраструктури гостинності, державним регулюванням, інвестиційними потоками та споживчим попитом. На основі поєднання цих підходів сформульовано прогностичні висновки щодо можливих сценаріїв еволюції готельного ринку та інструментів його оптимізації в середньо- та довгостроковій перспективі.

Емпірична основа дослідження складалася з аналізу офіційних статистичних даних, опублікованих Державною службою статистики України, Державним агентством розвитку туризму України та Національною туристичною організацією України. Додатково залучено наукові праці українських і зарубіжних фахівців, матеріали спеціалізованих видань, науково-практичних конференцій, звітів, статистичних збірок, аналітичних оглядів та експертних оцінок, які перебувають у відкритому доступі, зокрема на міжнародних статистичних ресурсах. Цей комплекс джерел забезпечив об'єктивність, репрезентативність і актуальність інформаційної бази для теоретичного обґрунтування та практичних висновків.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 107 сторінки тексту, 36 рисунків, 8 таблиць. Список джерел включає 19 найменувань літератури, 63 електронні публікації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

1.1. Сутність та особливості функціонування готельної індустрії

Готельна індустрія посідає провідне місце в структурі туристичної галузі, формуючи її фундаментальну інфраструктурну основу. Підприємства готельного господарства забезпечують реалізацію однієї з базових передумов туристичної діяльності - створення комфортних, безпечних і функціонально адаптованих умов для тимчасового проживання відвідувачів. Саме якість готельних послуг, рівень сервісу, просторово-функціональні характеристики засобів розміщення та їхня здатність відповідати очікуванням різних категорій туристів визначають загальну привабливість туристичної дестинації та формують інтегральне враження від подорожі. У цьому контексті готельний сектор виступає не лише обслуговуючим елементом, а й стратегічним чинником розвитку туристичної індустрії.

Значення підприємств готельного господарства виходить за межі суто сервісної функції. Їх діяльність має виражений соціально-економічний ефект, оскільки готелі стимулюють зайнятість, формують попит на суміжні галузі (транспорт, харчування, торгівлю, культурно-розважальні послуги), сприяють притоку інвестицій та відіграють роль каталізатора регіонального розвитку. Посилення конкуренції на глобальному туристичному ринку зумовлює необхідність модернізації матеріально-технічної бази, оптимізації управлінських процесів, диверсифікації сервісних продуктів, впровадження інноваційних технологій та міжнародних стандартів обслуговування. У результаті зростає потенціал готельного сектора як чинника підвищення міжнародної конкурентоспроможності туристичної дестинації та нарощування бюджетних надходжень за рахунок збільшення туристичного потоку [21].

В науковому та практичному дискурсі, описуючи досвід туриста під час його подорожі, часто використовуються як синоніми поняття «індустрія гостинності» та «готельна індустрія». Дійсно, ці дефініції належать до ключових категорій сучасної науки про туризм і сервіс, однак їх зміст є багатограним та таким, що постійно уточняється в умовах еволюції глобального ринку послуг. Хоча ці поняття взаємопов'язані, вони не є тотожними і характеризують різні рівні організації сервісної діяльності.

Індустрія гостинності є широкою соціально-економічною системою в складі сфери послуг, що охоплює надання послуг з розміщення, харчування, побутового обслуговування, дозвілля, розваг та реалізації товарів у закладах готельного та ресторанного профілю, часто інтегруючись з туризмом [82] (рис 1.1.).

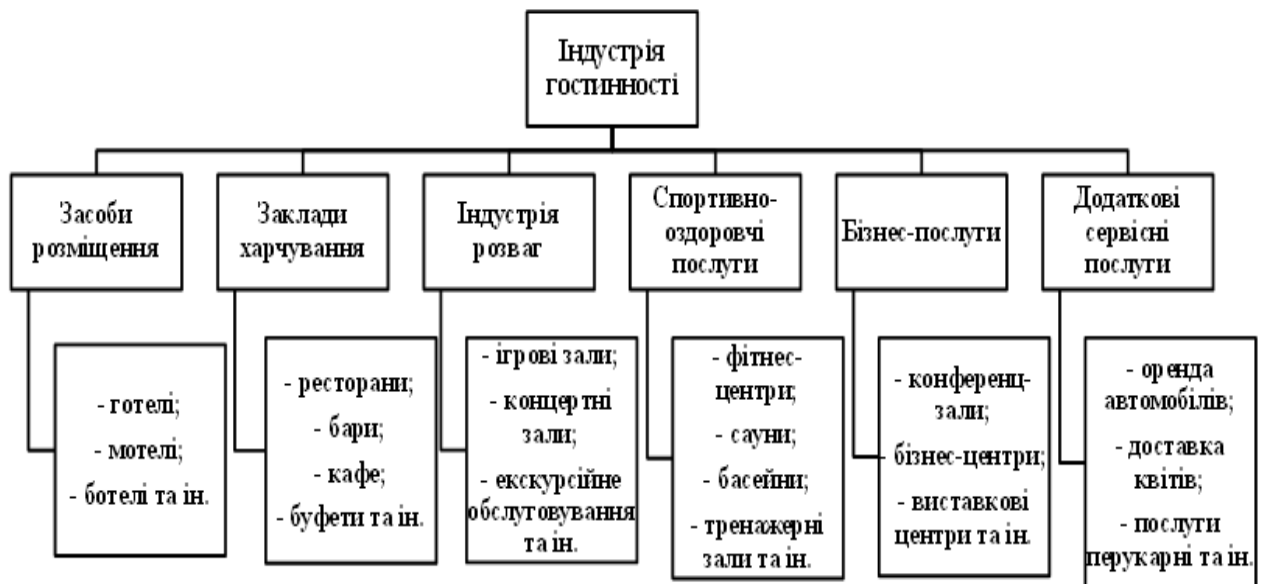


Рис. 1.1. Структура індустрії гостинності [22]

Готельна індустрія становить ядро індустрії гостинності, забезпечуючи базові послуги розміщення, але характеризується вузькою галузевою спеціалізацією, обмеженою переважно готелями, мотелями та іншими подібними закладами розміщення [56]. У науковому розумінні готельна індустрія являє

собою комплексну інституційну структуру, що об'єднує мережу підприємств різних типів та рівнів, які здійснюють діяльність із надання послуг гостинності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Організаційно-економічна структура готельної індустрії

Розроблено автором

Природа готельної індустрії є багатовимірною та системною, оскільки вона охоплює широкий спектр форм взаємодії з гостями, різноманітні моделі сервісної поведінки та комплекс професійних практик, спрямованих на ефективне управління обслуговуванням. Її функціонування передбачає постійне поєднання емоційно-соціальних аспектів гостинності з технологічними, організаційними та економічними процесами, що зумовлює високий рівень складності цієї сфери. В цій сфері працівники мають справлятися з широким колом завдань - від забезпечення персоналізованого сервісу та створення сприятливої атмосфери до оперативного реагування на непередбачувані ситуації, управління враженнями та підтримання стійкої комунікації з клієнтами [8].

Іншими словами, головна сутність готельної індустрії полягає у забезпеченні комфортного перебування гостей шляхом поєднання матеріальних ресурсів (номерний фонд, інфраструктура, технічне оснащення) та

нематеріальних компонентів (якість обслуговування, атмосфера гостинності, професійна комунікація)

Порівняльна таблиця 1.1. категорій «індустрія гостинності» та «готельна індустрія» дозволяє систематизувати їхні ключові характеристики, підкреслюючи широту першої як комплексної системи послуг та спеціалізацію другої на сегменті розміщення.

Таблиця 1.1

Компаративний аналіз категорій «готельна індустрія» та «індустрія гостинності»

Критерій	Індустрія гостинності	Готельна індустрія
Первинний фокус	Надає широкий спектр послуг, що охоплюють розміщення, харчування, організацію дозвілля, розваг, проведення заходів, транспортне та інформаційне обслуговування. Основний акцент - формування комплексного досвіду гостинності	Забезпечення гостей послугами тимчасового розміщення, проживання та базового сервісу, пов'язаного з перебуванням у готелі. Головна мета - створення комфортних і безпечних умов проживання
Обсяг охоплення	Макросистема сервісних галузей	Ядро з мультиплікативним ефектом, структурна підсистема
Економічна природа	Міжсекторний феномен	Окрема галузь національної економіки
Склад елементів	Включає готелі, ресторани, транспорт, подієву індустрію, рекреаційні заклади тощо	Представлена підприємствами розміщення і пов'язаними сервісами
Бізнес-модель	Модель має багатоканальний характер: доходи надходять від проживання, харчування, організації подій, розважальних та рекреаційних послуг, транспортних і туристичних сервісів. Прибутковість визначається комплексністю і різноманітністю пропозиції	Основний дохід формується за рахунок бронювання номерів та рівня завантаженості готелю. Додаткові прибутки надходять від супутніх сервісів (харчування, конференц-послуги, прокат, спа тощо).

Таблицю складено автором за матеріалами: [56]

Сутнісні характеристики готельної індустрії значною мірою визначаються специфікою виробництва послуг. Готельна індустрія належить до секторів економіки, у яких домінує нематеріальне виробництво. Результатом діяльності

готелю є не фізичний продукт, а комплекс сервісних пропозицій, спрямованих на забезпечення комфортного перебування гостей, задоволення їхніх побутових, емоційних і соціальних потреб. Нематеріальність, невіддільність послуг від процесу їх надання, неможливість їх зберігання, мінливість якості та висока залежність від людського фактору (рис 1.3.) формують унікальну систему управління готельною діяльністю.



Рис. 1.3. Основні характеристики готельної послуги [22]

Додаткової складності функціонуванню готельної індустрії надає її інтерактивний характер: клієнт одночасно виступає учасником виробництва та споживачем послуги. Формування атмосфери гостинності, довіри та персоналізованого підходу до кожного гостя є невід'ємною складовою економічної моделі готельного підприємства. Саме тому якість сервісу, професіоналізм персоналу, корпоративна культура та здатність підприємства

адаптуватися до змін попиту мають вирішальний вплив на ефективність його діяльності.

Ця галузь функціонує за принципами мережевої економіки, інтегруючись у глобальні ланцюги постачань (ОТА, франчайзинг), з акцентом на цифровізацію для оптимізації витрат і персоналізації сервісу, що підвищує конкурентоспроможність національних економік у постпандемічний період.

З огляду на це, сутність готельної індустрії розкривається через комплекс ключових характеристик, що відображають її особливість як сегменту сфери послуг (рис.1.4). Насамперед, нематеріальність кінцевого продукту визначає неможливість зберігання чи транспортування послуг: гість споживає їх паралельно з наданням у готелях, де акцент робиться на досвіді проживання.

Ця нематеріальність посилюється інтерактивністю та взаємозалежністю в процесі обслуговування, коли гість перетворюється на активного учасника, а якість сервісу залежить від професіоналізму персоналу та ефективної комунікації. Така взаємодія переходить у комплексність і багатокomпонентність, об'єднуючи розміщення, харчування, рекреацію, інформаційний супровід тощо, формуючи єдину сервісну екосистему.

Соціально-економічна функціональність готельної індустрії проявляється у створенні робочих місць, стимулюванні суміжних галузей, підвищенні інвестиційної привабливості регіонів та зростанні державних доходів від туризму. Водночас маркетингова та емоційна компонента забезпечує успіх через унікальну атмосферу гостинності, брендинг, репутацію та лояльність клієнтів, що інтегрується з високою адаптивністю до глобальних трендів, технологій, ризиків і стандартів сервісу.

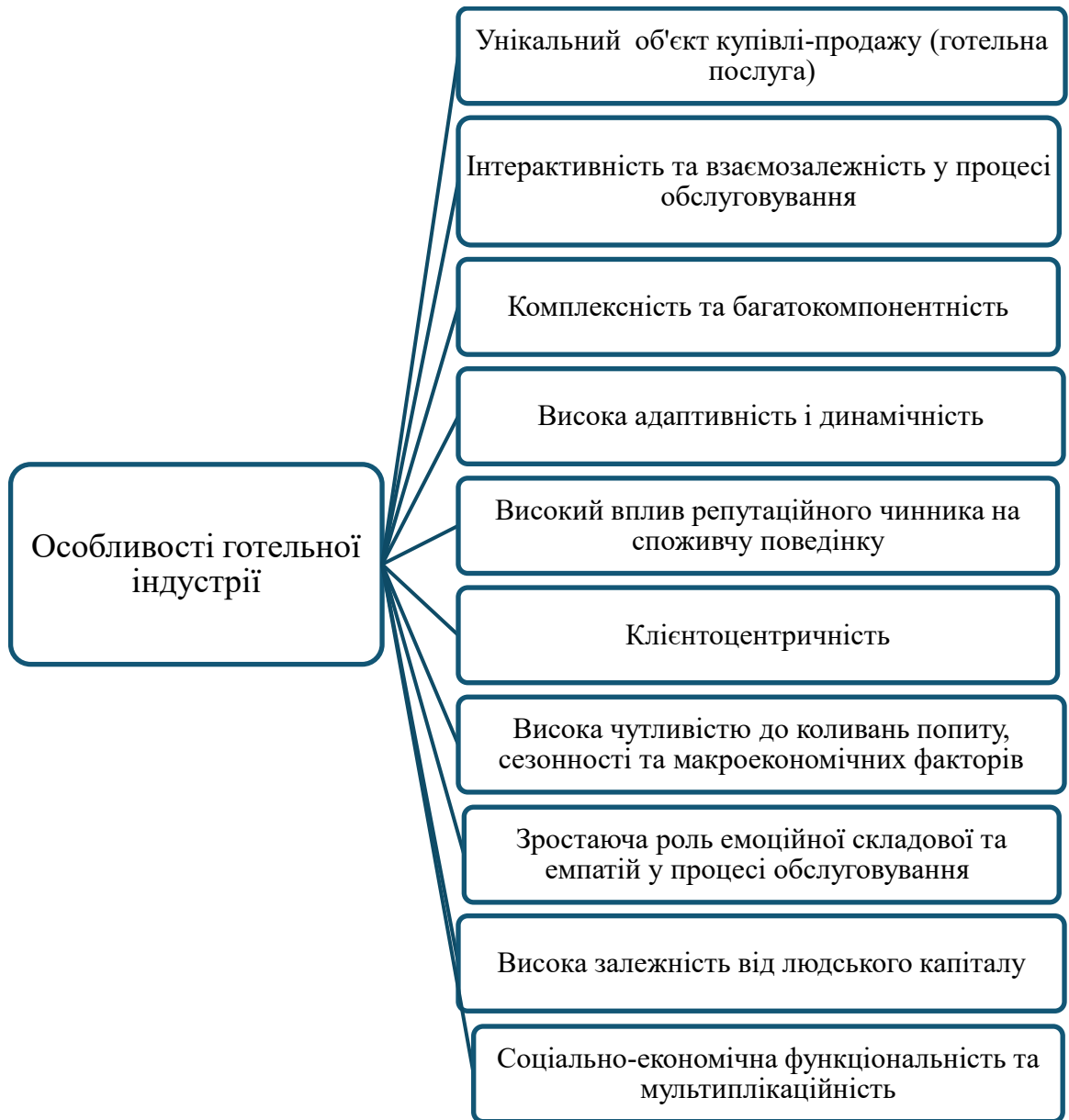


Рис. 1.4. Особливості функціонування готельної індустрії

Складено автором

Таким чином, готельна індустрія постає як комплексна, багатовимірна система, у якій поєднуються економічні, соціальні, управлінські та сервісні аспекти. Її функціонування визначається специфікою надання нематеріальних послуг, високим рівнем інтерактивності та необхідністю стратегічного управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку,

конкурентоспроможності та максимізації туристичного потенціалу як окремих територій, так і держави в цілому.

1.2. Нормативно-правове забезпечення розвитку готельної індустрії

Ефективність і прибутковість національного готельного сектору в Україні значною мірою залежать від якості державного регулювання, яке реалізується через сукупність законодавчих норм і технічних стандартів, що забезпечують стабільність операційної діяльності та конкурентні переваги. У ситуаціях, коли ринкові механізми ще не повністю сформовані й конкуренція недостатньо розвинена, держава бере на себе широкий спектр регуляторних завдань, від стандартизації до стимулювання інвестицій, особливо актуальних у 2024-2025 роках на тлі воєнної адаптації [5]. Цей підхід є зараз актуальним, коли воєнні виклики посилюють потребу в адаптивному регулюванні, включаючи цифровізацію та підтримку малого бізнесу.

Правове регулювання надання готельних послуг спрямоване на оптимізацію умов для зростання якості засобів розміщування, їхньої інтеграції в ринкову економіку та підготовку до глобальної конкуренції, а також на впровадження цивілізованих стандартів відповідно до міжнародних практик. Серед ключових завдань - гарантія прав учасників ринку, підвищення сервісних показників і створення бази для сталого розвитку, що реалізується через програми Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ). Це дозволить підприємствам відповідати вимогам Угоди про асоціацію з ЄС, посилюючи експортний потенціал послуг гостинності.

Інструменти державного регулювання гостинної індустрії еволюціонували залежно від етапів економічного розвитку України: від жорстких адміністративних норм пострадянського періоду до сучасних стимулюючих заходів, таких як податкові преференції та грантове фінансування. Незмінною

залишається потреба в узгодженні вітчизняних технічних норм із глобальними стандартами, що відображено в Стратегії розвитку туризму до 2026 року з фокусом на цифровізацію та регіональний розвиток. У 2024-2025 роках акцент змістився на підтримку малого бізнесу, включаючи ФОПи в сегменті готельних послуг з квітня 2023 року [63].

Таблиця 1.2

Правове поле розвитку готельної індустрії в Україні

Рівень регулювання	Нормативно-правові акти	Основний зміст	Функціональне призначення
Закони України	Закон «Про туризм»; Закон «Про стандартизацію»; Закон «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»; Закон «Про захист прав споживачів»	Визначають правові засади діяльності підприємств, вимоги до безпеки, якості, категоризації та взаємодії зі споживачами	Формування загальної правової рамки розвитку готельної сфери
Постанови КМУ	Порядок встановлення категорій готелям; Порядок надання готельних послуг	Регламентують процедури класифікації, присвоєння категорій, вимоги до сервісу та інфраструктури	Забезпечення уніфікації стандартів і контроль за якістю
Накази та підзаконні акти	Правила користування готелями та надання готельних послуг; галузеві методичні рекомендації	Деталізують стандарти обслуговування, правила взаємодії з клієнтом, ведення документації	Операціоналізація норм для практичного застосування
Державні стандарти (ДСТУ)	ДСТУ 4269:2003, ДСТУ 4268:2003, ДСТУ 4527:2006	Встановлюють технічні, якісні та термінологічні вимоги до готелів і послуг розміщення	Стандартизація сервісу та підвищення конкурентоспроможності
Міжнародні акти та рекомендації	Норми ЄС щодо категоризації (Hotelstars Union), рекомендації UNWTO, ISO	Визначають напрями інтеграції України в європейський та глобальний ринки	Гармонізація з міжнародними вимогами та підвищення рівня якості

Таблицю складено автором за матеріалами:[80; 5; 73]

Правове поле регулювання діяльності підприємств готельної індустрії України формується комплексом законів, підзаконних нормативно-регуляторних актів, державних стандартів та галузевих вимог, що забезпечують узгодженість інтересів споживачів, суб'єктів господарювання та держави. Нормативно-правові акти визначають правила надання готельних послуг, встановлюють вимоги до якості, безпеки, договірних відносин, класифікації засобів розміщення та інформаційної прозорості для споживачів, створюючи умови для конкурентного та сталого розвитку готельного господарства (табл. 1.2., рис. 1.5).



Рис. 1.5. Система нормативно-правового забезпечення розвитку готельної індустрії в Україні

Складено автором

Правові засади функціонування суб'єктів готельної індустрії охоплюють такі площини координування:

- уніфікацію термінології та визначень, що забезпечують однозначність тлумачення понять, пов'язаних із готельним продуктом, характеристиками засобів розміщення та умовами надання послуг;
- договірні відносини, якість і безпеку послуг, включаючи вимоги до персоналу, процедур обслуговування, стандартів безпеки та прав споживачів;
- класифікацію типів підприємств готельного господарства, порядок присвоєння категорій та видів діяльності;
- регламентацію способів формування, просування та реалізації готельного продукту, у тому числі вимоги до інформації, реклами та комунікацій з клієнтом;
- стандартизовані форми документів, що супроводжують виробничо-сервісні процеси, та вимоги до складу інформації, яку надають підприємства розміщення.

У 2023-2025 рр. державна політика дедалі активніше орієнтується на гармонізацію українських стандартів зі стандартами Європейського Союзу, зокрема у сфері сертифікації послуг розміщення, управління якістю, безпеки інфраструктури та цифровізації готельних процесів. У системі державного регулювання зростає значення питань управління якістю обслуговування, стандартизації сервісу та відповідності міжнародним вимогам у межах євроінтеграційного курсу.

Зазначимо, що загальні основи функціонування суб'єктів господарювання закріплені у Законах України: «Про підприємництво», «Про господарську діяльність», «Про державне регулювання діяльності у сфері туризму* (у частині оновлених положень)» [5].

Відповідно до законодавства, готельні підприємства здійснюють діяльність на принципах: самостійності у виборі форм, методів та напрямів роботи; самоокупності та самофінансування, що передбачає повне покриття витрат власними доходами; господарської свободи у виборі партнерів та форм

організації бізнесу; забезпечення рентабельності та беззбитковості як основи розширеного відтворення ресурсів підприємства.

До основних законодавчих актів, що регулюють розвиток туризму та готельного господарства України, належать:

- Закон України «Про туризм» (із змінами 2022-2024 рр.);
- Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»;
- Закон України «Про стандартизацію»;
- Закон України «Про захист прав споживачів»;
- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, призначеним для тимчасового розміщення (проживання)» (оновлена редакція 2023-2024 рр.);
- Наказ «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» (із змінами);
- ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» (чинний, перегляд у контексті гармонізації з європейською системою Hotelstars Union триває);
- ДСТУ 4268:2003 «Засоби розміщування. Загальні вимоги»;
- ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [5; 22].

Варто зазначити, що з 2024 р. Україна офіційно розпочала процес адаптації національної системи класифікації готелів до стандартів Hotelstars Union, що відповідає вимогам Угоди про асоціацію з ЄС та міжнародній практиці щодо єдиної європейської системи категоризації [27].

Підкреслимо, що у світовій практиці стандартизація трактується як один із центральних механізмів забезпечення високої якості та зміцнення конкурентоспроможності готельних послуг. Декрет КМУ «Про стандартизацію і сертифікацію» та Закон України «Про стандартизацію» визначають правові, економічні та організаційні засади функціонування національної системи

стандартизації, регулюючи: порядок розроблення та впровадження стандартів; сферу їх застосування; механізми контролю відповідності.

Державні стандарти України включають як обов'язкові, так і рекомендовані вимоги. До обов'язкових положень належать такі, що гарантують безпеку продукції для життя і здоров'я громадян, а також охорону їхнього майна; забезпечують сумісність і взаємозамінність виробів; встановлюють вимоги до охорони навколишнього середовища та методи перевірки цих показників. Крім того, серед обов'язкових норм містяться правила техніки безпеки і гігієни праці, що базуються на відповідних нормативних актах.

У сфері готельного господарства розповсюджене застосування також мають міждержавні стандарти. Зокрема, відповідно до міждержавного стандарту ISO 9000, для забезпечення високої якості послуг необхідні такі складові: наявність належної матеріально-технічної бази готельного підприємства; кваліфікований персонал, що ефективно виконує свої професійні обов'язки; а також логічно виважена організаційно-функціональна структура управління як підприємством загалом, так і безпосередньо якістю обслуговування [22].

Загалом норми міждержавних стандартів підкреслюють необхідність обґрунтованих управлінських рішень і впровадження систем планування, з особливим акцентом на якість обслуговування, що тісно пов'язана з технологічним виробництвом послуг, контролем якості процесів та своєчасним виявленням будь-яких розбіжностей в якості. На сучасному етапі здійснення готельної діяльності відповідно до міждержавних стандартів є запорукою успішного позиціонування готелів на міжнародному ринку готельних послуг.

Одним із ключових інструментів підтвердження відповідності готельних об'єктів вимогам технічних регламентів і стандартів є сертифікація. Вона проводиться з метою створення умов для стабільної діяльності підприємств на національному ринку, забезпечення їх участі в міжнародному економічному та науково-технічному співробітництві, а також для допомоги споживачам у

компетентному виборі послуг. Сертифікація також спрямована на захист споживачів від неякісних і небезпечних для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна послуг, а також підтвердження якості продукції, яку заявляє виробник. Вона може бути як обов'язковою, так і добровільною.

Що стосується готельних послуг, сертифікація виконує функцію підтвердження відповідності наданих послуг чинним нормативам та законодавству, а документом, що підтверджує цю якість, є сертифікат відповідності. Ця процедура має низку важливих наслідків: вона диференціює засоби розміщення за асортиментом та якістю послуг, надає споживачеві достовірну інформацію про підтверджену категорію об'єкта, сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельного бізнесу, стимулює розвиток як внутрішнього, так і в'їзного туризму, а також укріплює довіру клієнтів до якості готельних послуг.

В Україні сертифікація готельних послуг наразі є добровільною. Однак раніше діяли норми, які передбачали обов'язковий характер сертифікації послуг з тимчасового проживання. Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30.07.2012 року № 876 обов'язкову сертифікацію було скасовано, що відображає європейську практику узгодження стандартів, подібно до Польщі, Литви і Латвії, які попередньо врегулювали нормативи відповідно до вимог ЄС [5].

Категоризація готелів виступає фундаментальним механізмом нормативно-правового регулювання туристичної сфери. Її роль полягає у формуванні системи чітко визначених стандартів якості, що забезпечують можливість споживачам адекватно оцінювати рівень наданих послуг та здійснювати раціональний вибір відповідно до власних потреб і очікувань.

В українському законодавстві, відповідно до положень статті 19 Закону України «Про туризм» № 324/95, закріплено обов'язковість процедури категоризації готелів [1]. Це означає, що надання послуг із розміщення можливе

лише за наявності офіційного свідоцтва про присвоєння відповідної категорії, на чому акцентувало Міністерство економічного розвитку і торгівлі України у своєму листі від 22 листопада 2013 року № 1462-07/06.

У зазначеній статті підкреслюється, що категоризація має на меті підвищення стандартів туристичного обслуговування, забезпечення можливості споживачам здійснювати усвідомлений вибір готельних послуг, створення рівних умов для суб'єктів туристичної діяльності на ринку, а також захист прав, законних інтересів, життя, здоров'я та майна громадян. Додатково наголошується на важливості дотримання екологічних вимог у функціонуванні туристичної інфраструктури.

Присвоєння категорій готелям здійснюється на основі процедури добровільної сертифікації послуг тимчасового розміщення, яка передбачає перевірку відповідності вимогам безпеки для життя і здоров'я людей, гарантії захисту їхнього майна та дотримання норм охорони навколишнього середовища. Таким чином, категоризація виступає комплексним інструментом правового регулювання, що поєднує стандарти якості, безпеки та екологічної відповідальності у сфері готельного бізнесу.

Важливим нормативно-правовим актом, що регламентує організацію та якісне функціонування готельної індустрії в Україні, є «Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг», затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 року № 19. Згідно з положеннями цього документа, кожен готель зобов'язаний мати внутрішні правила проживання, книгу відгуків і пропозицій, а також журнали реєстрації інструктажів з питань охорони праці, що забезпечує належний рівень організації та контролю за діяльністю персоналу.

Особлива увага приділяється вимогам до працівників, які безпосередньо здійснюють прийом та обслуговування гостей. Вони повинні мати відповідну професійну підготовку, володіти іноземними мовами у межах, визначених

категорією готелю, та дотримуватися норм службового етикету. Крім того, персонал зобов'язаний проходити регулярні медичні огляди, результати яких фіксуються в особових медичних книжках. Ці документи можуть бути перевірені представниками державної санітарно-епідеміологічної служби, що гарантує дотримання вимог безпеки та охорони здоров'я.

Правила також визначають перелік послуг, які може надавати готель, розділяючи їх на основні та додаткові. Основні послуги включаються у вартість проживання, тоді як додаткові встановлюються адміністрацією закладу самостійно з визначенням їх ціни. Важливо зазначити, що сама діяльність із надання послуг проживання не потребує ліцензування. Водночас окремі види господарської діяльності, які можуть здійснювати готелі, підлягають ліцензуванню. Зокрема, це стосується роздрібною торгівлі алкогольними напоями, для якої необхідно отримати відповідну ліцензію. Зазначені Правила створюють комплексну нормативну основу для функціонування готельних підприємств, визначаючи вимоги до організації роботи, кваліфікації персоналу, санітарного контролю та структури послуг, що у сукупності сприяє підвищенню якості обслуговування та захисту прав споживачів.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення функціонування готельної індустрії в Україні становить складну багаторівневу систему, що охоплює закони, підзаконні акти, державні стандарти та галузеві регламенти. Воно виконує не лише регулятивну, а й стратегічну функцію, оскільки визначає правові засади діяльності суб'єктів готельного бізнесу, формує стандарти якості послуг та забезпечує баланс між інтересами держави, бізнесу і споживачів. Особливістю сучасного етапу розвитку є процес гармонізації українського законодавства з правовими нормами Європейського Союзу, що сприяє інтеграції України у міжнародний туристичний простір та підвищує конкурентоспроможність готельних підприємств. Водночас нормативно-правове забезпечення виконує функцію адаптації галузі до умов воєнного стану,

забезпечуючи правові механізми для гарантування безпеки туристів, підтримки внутрішньо переміщених осіб та стимулювання післявоєнного відновлення. Ефективність цієї системи залежить від подальшого вдосконалення законодавства, його адаптації до європейських стандартів, а також від здатності держави та бізнесу спільно реагувати на виклики сучасності.

1.3. Методи дослідження та аналітичні індикатори оцінки готельної індустрії в умовах глобальних змін

Дослідження готельної індустрії в умовах глобальних трансформацій потребує використання комплексного методологічного інструментарію, який дозволяє враховувати як внутрішні чинники розвитку галузі, так і зовнішні виклики, пов'язані з економічними, соціальними та політичними процесами. Глобальні зміни, що охоплюють світову економіку, включають наслідки пандемії COVID-19, воєнні конфлікти, кліматичні виклики, цифровізацію та інтеграцію у міжнародні ринки. У таких умовах традиційні методи аналізу потребують доповнення сучасними аналітичними індикаторами, які здатні відобразити реальний стан та перспективи розвитку готельної індустрії.

Зазначимо, що основою дослідження сфери готельних послуг виступає цілісна методологічна система, що охоплює сукупність методів, прийомів, технік, процедур та операцій, організованих у певну ієрархію. Така система забезпечує структурованість процесу аналізу та дозволяє отримати достовірні результати, необхідні для формування ефективних управлінських рішень. Головною метою дослідження готельного ринку є пошук оптимальних шляхів вирішення стратегічних і тактичних завдань, серед яких ключове місце займають аналіз тенденцій розвитку, виявлення та прогнозування потреб споживачів, а також оцінка рівня конкурентного середовища [10].

У теоретико-методологічному аспекті дослідження готельної індустрії ґрунтується на трьох базових парадигмах: системній, процесуальній та хронологічній. Системна парадигма передбачає розгляд готельного ринку як складної соціально-економічної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів – підприємств, споживачів, регуляторних органів, інфраструктури – які перебувають у постійній взаємодії. Процесуальна парадигма акцентує увагу на послідовності та етапності дослідження, підкреслюючи важливість методичної організації процесу збору та аналізу інформації. Хронологічна парадигма орієнтована на вивчення ринкових явищ у часовому вимірі, що дозволяє простежити їхню динаміку, еволюцію та циклічність [47].

Застосування зазначених парадигм у комплексі забезпечує багатовимірний підхід до аналізу готельного ринку, який дозволяє не лише фіксувати поточний стан галузі, але й прогнозувати її розвиток у контексті глобальних змін.



Рис. 1.6. Рівні дослідження готельної індустрії

Складено автором

Методика дослідження готельної індустрії повинна враховувати її комплексний характер як соціально-економічної системи, що поєднує інфраструктурні, технологічні, управлінські та сервісні компоненти. Оскільки готельна індустрія сформована багатьма взаємопов'язаними елементами - від матеріально-технічної бази та стандартів обслуговування до організаційних

моделей менеджменту та цифрових рішень - дослідницький підхід має відображати не лише структурну складність, але й функціональну взаємодію її підсистем. Методика повинна враховувати специфіку операційної діяльності готельних підприємств, відмінності між типами засобів розміщення, інституціональні умови їх функціонування, а також взаємозв'язки між рівнями управління та надання послуг (рис. 1.6).

На макрорівні дослідження готельної індустрії охоплює аналіз глобальних тенденцій розвитку гостинності, трансформації моделей сервісу, еволюції технологічних рішень та світових стандартів якості. Особлива увага приділяється просторовим закономірностям розвитку готельної мережі, інноваційним формам організації готельного сервісу, впливу міжнародних брендів і глобальних ланцюгів готельних операторів на динаміку галузі.

На мезорівні вивчаються закономірності функціонування національної готельної індустрії: структура ринку послуг розміщення, регіональна диференціація, конкурентні позиції українських готельних операторів, рівень адаптації до міжнародних стандартів, інноваційні процеси та інтеграція цифрових технологій. Діагностика національної індустрії у контексті світових трендів дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, специфіку розвитку окремих регіонів і напрями модернізації галузі.

Мікрорівень досліджень передбачає аналіз діяльності окремих готельних підприємств: оцінку бізнес-моделі, стратегічних підходів до управління, системи сервісу, структури витрат, інструментів формування конкурентних переваг, ефективності використання ресурсів та взаємодії з клієнтськими сегментами. Глибокий аналіз діяльності підприємств забезпечує доказову базу для розробки дієвих рекомендацій щодо підвищення ефективності та стійкості їх функціонування [59].

Відповідно до ієрархії рівнів дослідження можна систематизувати типи даних, що використовуються при аналізі готельної індустрії (табл. 1.3).

Комплексна інтерпретація цих даних сприятиме підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, впровадженню оптимізаційних моделей управління, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню високих стандартів сервісу у галузі гостинності [47].

Таблиця 1.3

Різновиди інформації, які використовуються під час аналізу та оцінки розвитку готельної індустрії

Типи інформації	Джерела
Відкрита інформація, що відображає загальні тенденції розвитку готельного ринку, слугує важливим джерелом для формування уявлення про його кон'юнктуру та структуру. Вона дає змогу окреслити основні групи учасників індустрії, визначити їхню ринкову частку, рівень спеціалізації та конкурентні позиції.	Державна галузева статистика, офіційні звіти міжнародних профільних організацій, інформація розміщена на офіційних сайтах стейкхолдерів
Комерційна інформація	Внутрішня документація щодо динаміки економічних показників, звітність, результати аудиту, документообіг з партнерами, дані з офіційного сайту готельного підприємства або мережі
Власні емпіричні дослідження	Результати проведених опитувань, роботи з фокус групами, спеціальних спостережень під час моделювання або експерименту

Таблицю складено автором за матеріалами: [10]

У наукових дослідженнях готельної індустрії широко застосовуються методологічні підходи, запозичені з соціальних, поведінкових та управлінських наук. Проте їхня адаптація має враховувати унікальність галузі - високий рівень сервісної взаємодії, значну залежність від людського чинника, сезонність попиту, роль брендингу, чутливість до макроекономічних змін та технологічних інновацій. Коректне перенесення методик передбачає їх модифікацію з урахуванням таких особливостей, як зростання конкуренції, індивідуалізація споживчих очікувань, цифровізація управлінських процесів, розвиток платформної економіки та зміна моделей взаємодії зі споживачами [64]. Це

дозволяє отримати релевантні результати й забезпечити наукову валідацію досліджень.

Серед найбільш ефективних та поширених методів дослідження готельної індустрії можна виділити:

- Аналіз глобальних трендів і прогнозування розвитку індустрії – метод, який спрямований на виявлення ключових процесів, що визначають трансформацію гостинності: зміни у структурі міжнародних туристичних потоків, інновації у сервісних технологіях, автоматизація обслуговування, вплив глобальних подій на динаміку попиту.

- Геопросторовий аналіз індустрії, який дозволяє вивчити розміщення готельних об'єктів, щільність пропозиції у регіонах, доступність туристичних потоків, локальні ринки праці та інфраструктурні характеристики. Просторовий аналіз сприяє виявленню закономірностей розвитку готельної мережі та регіональних конкурентних асиметрій [15].

- Сегментаційний аналіз у контексті готельної індустрії, що поглиблює розуміння різних груп споживачів - бізнес-туристів, молоді, сімейних мандрівників, преміальних клієнтів - та дозволяє адаптувати бізнес-стратегії до специфічних потреб кожного сегмента.

- Аналіз конкурентного середовища індустрії гостинності, який включає комплексне оцінювання стратегій міжнародних та національних готельних операторів, їхнього сервісного портфеля, цінкових моделей, репутаційних характеристик та організаційних підходів. Це дає змогу визначити конкурентні позиції та перспективи розвитку окремих підприємств і брендів.

- Економічний аналіз готельної індустрії, який зосереджений на вивченні фінансових результатів, структури доходів і витрат, ефективності використання капіталу, впливу зовнішнього середовища та рівня рентабельності. Він допомагає виявити фактори економічної стійкості готельних підприємств і визначити напрями підвищення їх ефективності.

У готельній індустрії застосовуються як кількісні, так і якісні індикатори, що слугують інструментами для оцінки її поточного стану та виявлення динаміки розвитку (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Система показників оцінки розвитку готельної індустрії

Складено автором

Подібно до інших секторів економіки, готельний бізнес характеризується наявністю базових показників ефективності функціонування, які використовуються для аналізу результатів діяльності, простеження тенденцій змін та побудови прогнозів щодо розвитку світового готельного ринку (рис.1.8).

Average daily rate (ADR)	<ul style="list-style-type: none"> вказує на ціни, які клієнти готові платити в середньому за номер, допомагає готелям визначити оптимальні ціни для номерів з урахуванням попиту, сезонності, конкуренції та інших факторів
Occupancy rate (Occ)	<ul style="list-style-type: none"> високий рівень завантаженості свідчить про ефективне використання готельних ресурсів та може позитивно вплинути на фінансові показники, такі як обсяги доходу та прибутку. Є індикатором функціонування галузі
Average length of stay (ALOS)	<ul style="list-style-type: none"> надає уявлення про поведінку та уподобання гостей, допомагає готелям оцінити ефективність маркетингових кампаній та програм лояльності гостей
Revenue per available room (RevPar)	<ul style="list-style-type: none"> відображає ефективність використання готельного простору для генерації доходу, враховує як середню ціну за кожен зайнятий номер, так і рівень завантаженості готельних номерів

Рис.1.8. Базові індикатори функціонування та розвитку готельної індустрії

Складено автором за матеріалами: [79]

Важливо також зазначити, що міжнародні рейтинги та стандарти, такі як UNWTO, STR, WTTC, HotelTech Report та ESG-індикатори, формують основу для об'єктивної оцінки ефективності готельних підприємств у контексті глобальних змін. Ці інструменти забезпечують уніфіковані критерії класифікації, бенчмаркінгу продуктивності та моніторингу сталого розвитку, дозволяючи порівнювати готелі на глобальному рівні з урахуванням економічних, технологічних та екологічних факторів [80, 73] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Система міжнародних індикаторів розвитку готельної індустрії та сфера їх застосування

Система / Організація	Сфера застосування	Ключові індикатори / стандарти	Значення для готельної індустрії
UNWTO	Глобальні стандарти статистики та сталого туризму	IRTS, TSA, індикатори сталості, Tourism Dashboard	Формування міжнародно порівнюваної статистики, стратегічний аналіз розвитку галузі, інтеграція принципів сталості
STR	Операційна ефективність готелів	Occupancy, ADR, RevPAR, TRevPAR, GOPPAR	Бенчмаркінг готельних підприємств, аналіз конкурентних сетів, оцінка фінансової результативності
WTTC	Економічний вплив туризму та гостинності	EIR, Development Index, стандарти безпеки і сталості	Макроекономічна оцінка ролі готелів, формування політик розвитку, визначення інвестиційних трендів
HotelTech Report	Оцінка технологічних рішень у готелях	Рейтинги PMS, RMS, CRM, HotelTech Awards	Підтримка цифрової трансформації, вибір технологічних інструментів, підвищення якості сервісу
ESG-індикатори	Сталість та корпоративна відповідальність	Environmental, Social, Governance показники, сертифікації	Підвищення стійкості готелів, покращення інвестиційної привабливості, зростання довіри гостей

Таблицю складено автором за матеріалами: [64; 80; 73]

Таким чином, дослідження готельного ринку виступає як багатогранний науково-аналітичний процес, який інтегрує широкий спектр методологічних підходів та базових індикаторів для всебічної оцінки галузевих тенденцій. Воно

сприяє формуванню глибинного розуміння споживчих моделей поведінки, конкурентного середовища та економічної динаміки індустрії гостинності. Важливість таких досліджень зростає у контексті динамічних глобальних змін, оскільки поєднання кількісних метрик (наприклад, рівень заповнюваності, RevPAR, ADR) із якісними показниками (задоволеність клієнтів, інноваційність послуг, екологічна відповідальність) дозволяє розробляти збалансовані стратегічні моделі. Це ж, у свою чергу, забезпечує готельним підприємствам не лише конкурентоспроможність, але й високу адаптивність до зовнішніх викликів, підтримуючи їх фінансову стійкість і сталий розвиток у довгостроковому вимірі. Таким чином, системний підхід до досліджень є необхідним для формування експертних управлінських рішень, що відповідають сучасним викликам та перспективам глобального туристичного ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН СВІТОВОГО РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

2.1. Геопросторова структура та сучасні тенденції розвитку світового готельного ринку

Готельна індустрія є однією з найбільш динамічних складових глобальної туристичної системи, що формує значний внесок у світову економіку та забезпечує розвиток суміжних галузей. Її просторовий розподіл та сучасні тенденції розвитку визначаються комплексом економічних, соціальних, культурних і політичних чинників, які у сукупності формують геопросторову структуру світового готельного ринку. В умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародних туристичних потоків саме геопросторовий аспект набуває особливого значення, адже він відображає нерівномірність розміщення готельних підприємств, їхню концентрацію у ключових туристичних центрах та специфіку функціонування у різних регіонах світу.

Дослідження геопросторової структури та сучасних тенденцій розвитку світового готельного ринку є необхідним для розуміння закономірностей його функціонування, визначення регіональних диспропорцій та формування стратегій адаптації готельних підприємств до глобальних змін. Це дозволяє не лише окреслити сучасний стан галузі, але й прогнозувати її перспективи у контексті інтеграції, інновацій та сталого розвитку [15].

Сучасна готельна індустрія посідає вагомe місце у структурі глобальної економіки та демонструє стійку динаміку зростання. Міжнародний досвід переконливо засвідчує, що її розвиток перебуває в тісному взаємозв'язку з масштабами та напрямками світових туристичних потоків. З одного боку, інтенсивність туристичних переміщень стимулює розширення номерного фонду,

модернізацію сервісних технологій та урізноманітнення форм розміщення. З іншого боку, рівень організованості та якість функціонування індустрії гостинності істотно визначають конкурентоспроможність туристичних дестинацій, впливаючи на масштаби міжнародного та внутрішнього туризму.

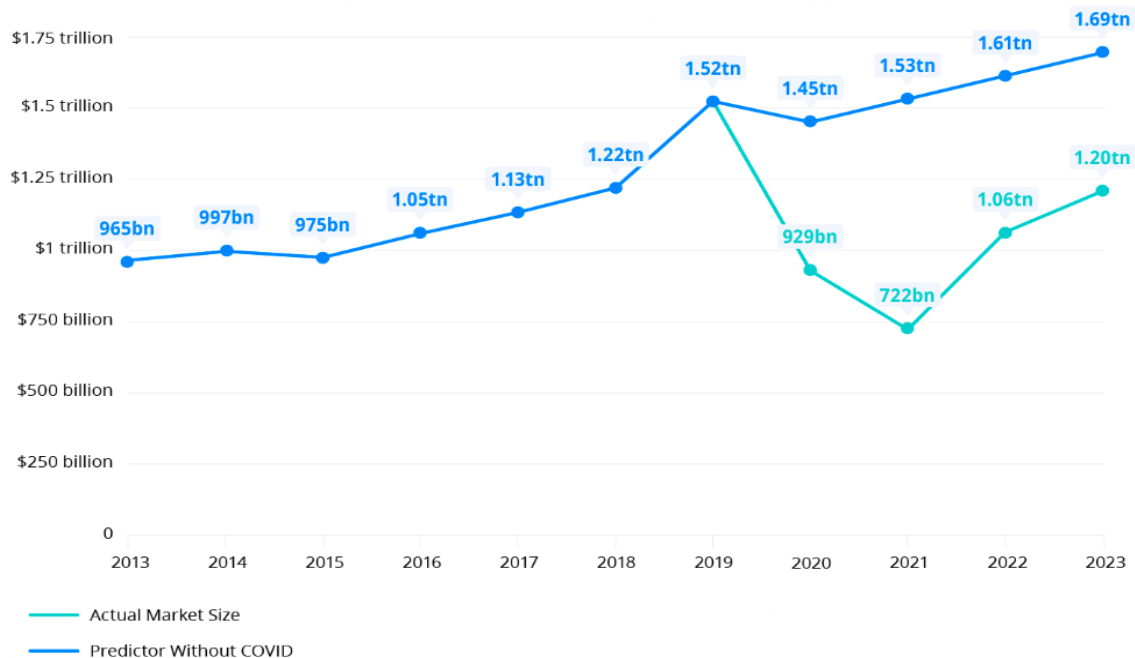


Рис. 2.1. Динаміка обсягу світового готельного та курортного ринку 2013–2023 рр. (млрд/трлн. Дол. США) [54]

Глобальний ринок готелів і курортів у 2013–2019 роках демонстрував стале зростання, збільшившись приблизно з 965 млрд до 1,52 трлн дол. США, що відображає поступове відновлення попиту та розширення туристичних потоків у доковідний період. Лінія прогнозу без урахування пандемії показує, що за інерційною траєкторією ринок мав би досягти близько 1,69 трлн дол. США у 2023 році, зберігаючи висхідний тренд.

Починаючи з 2020 року, фактична динаміка різко відхиляється від базового прогнозу: ринковий обсяг скорочується приблизно до 929 млрд дол. США у 2020-му та до мінімальних 722 млрд дол. США у 2021 році, що свідчить про глибокий шок, зумовлений COVID-19 і пов'язаними з ним обмеженнями на подорожі.

Такий провал означає не лише зменшення туристичних потоків, а й суттєве падіння завантаженості номерного фонду, доходів від допоміжних послуг і інвестиційної активності в галузі.

Після 2021 року спостерігається відновлювальна траєкторія: ринок зростає до орієнтовно 1,06 трлн дол. США у 2022 році та 1,20 трлн дол. США у 2023 році, що свідчить про поступову адаптацію індустрії до постпандемічних умов. Водночас фактичні значення все ще істотно нижчі за умовний сценарій без COVID-19, що вказує на наявність «втраченої» місткості ринку та потребу в інноваційних бізнес-моделях, цифровізації й диверсифікації туристичних продуктів для досягнення докризового потенціалу

У середньостроковій перспективі індустрія гостинності демонструватиме стійке відновлення та поступальне зростання, що обумовлено стабільним попитом на якісні послуги тимчасового розміщення. За прогнозами, галузь розвиватиметься із середньорічним темпом зростання (CAGR) на рівні 6,1%, що свідчить про її адаптивність та стратегічну спроможність реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Ключовими чинниками, які сприятимуть цьому зростанню, є:

- впровадження принципів сталого розвитку, включаючи екологічно відповідальні практики управління ресурсами;
- розширення сегменту оздоровчого туризму, що відповідає зростаючому попиту на фізичне та психоемоційне благополуччя;
- гнучкі моделі бронювання, які забезпечують адаптивність до змінних обставин подорожей;
- поглиблення співпраці з місцевими громадами, що сприяє автентичності туристичного досвіду та соціальній інклюзії;
- високі стандарти гігієни та безпеки, які стали критично важливими в постпандемічному контексті [52].

Станом на 2025 рік наводиться орієнтовна оцінка понад 187 тис. готелів у світі, однак цю цифру слід розглядати як наближену, а не як остаточно встановлений показник. Точне, загальновизнане значення кількості готелів визначити складно через низку методологічних та організаційних чинників.

По-перше, відсутня єдина глобальна база даних, яка б системно акумулювала інформацію про всі засоби розміщення; статистика формується на рівні країн, регіонів або окремих галузевих асоціацій, що зумовлює фрагментарність та розбіжності у звітності. По-друге, у різних державах відрізняються критерії віднесення об'єкта до категорії «готель» (кількість номерів, спектр послуг, наявність категоризації, правовий статус закладу), тому одна й та сама форма розміщення може класифікуватися по-різному.

По-третє, індустрія є надзвичайно динамічною: постійно відбуваються відкриття, закриття, ребрендинг, зміна форм власності та типології закладів (наприклад, перехід готелю в формат апарт-готелю чи орендного житла), що робить будь-який статичний показник швидко застарілим. По-четверте, значна частка пропозиції представлена малими, сімейними, сезонними та неформальними засобами розміщення, які можуть не реєструватися в офіційній статистиці або працювати напівлегально, тому не потрапляють до державних і галузевих реєстрів.

Додатково на повноту обліку впливає розвиток онлайн-платформ і шерингової економіки: частина об'єктів, що фактично виконують функції готелів (бутикові міні-готелі, гостьові будинки, апартаменти з професійним управлінням), враховується як орендне житло, а не як класичні готелі. У підсумку наявні оцінки кількості готелів у світі є результатом агрегування різних джерел та експертних припущень, тож у наукових і аналітичних роботах доцільно підкреслювати їх орієнтовний характер і завжди уточнювати рік, джерело та методологію розрахунку.

У 2022 році у світі було введено в експлуатацію 1 842 готелі, що засвідчує активізацію інвестиційної діяльності в секторі після пандемічного спаду. У 2024 році кількість нових готельних об'єктів зросла до 2 707 (рис. 2.2.).

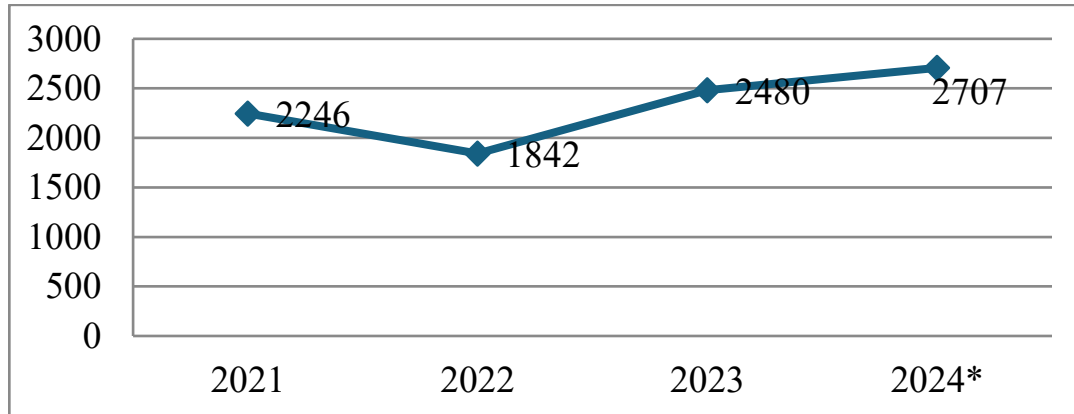


Рис. 2.2. Динаміка кількості відкриттів нових готельних об'єктів у світі (2021-2024pp), од. [41]

Представлені на рис 2.3. дані рейтингу The World's 50 Best Hotels 2024 демонструють географічну концентрацію найкращих готелів світу, серед яких домінує Азія з п'ятьма позиціями у топ-10 (Capella Bangkok у Таїланді, Rosewood Hong Kong та The Upper House у Гонконзі, Raffles Singapore у Сінгапурі та Aman Токуо в Японії). Європа представлена двома закладами — Passalacqua на озері Комо в Італії та Cheval Blanc у Парижі, що підкреслює традиційний престиж європейської гостинності. Решта трійки охоплює екзотичні та преміальні напрямки: Soneva Fushi на Мальдівах, Atlantis The Royal у Дубаї та Nihi Sumba в Індонезії. Такий розподіл свідчить про глобальну диверсифікацію туристичних продуктів, де поєднуються урбаністичні центри, культурні столиці та віддалені курортні локації, що формує нові стандарти розкоші та унікального досвіду для міжнародних мандрівників [75].



Рис. 2.3. ТОП-10 найкращих готелів світу у 2024 р. [75]

Світовий готельний ринок відзначається високим рівнем конкуренції та глибокою інтернаціоналізацією, у межах якої провідні позиції посідають великі транснаціональні готельні корпорації. Домінування глобальних брендів зумовлює стандартизацію сервісу, уніфікацію управлінських підходів і посилення бар'єрів входу для малих незалежних готелів (табл. 2.1).

Згідно з рейтингом MKG Consulting за 2025 рік, структура провідних світових готельних мереж зазнала суттєвих змін, а низка компаній досягла помітних показників зростання. Marriott International зберігає позиції глобального лідера, оперуючи приблизно 1,68 млн номерів у 9 266 готелях у 144 країнах світу; ключовими чинниками її успіху є диверсифікований портфель брендів і продумана стратегія експансії на ринки, що розвиваються [70].

На другій позиції перебуває Jin Jiang International, у розпорядженні якої 1,44 млн номерів у 14 311 об'єктах розміщення; ця китайська корпорація демонструє особливо динамічний розвиток на ринках Азії. Третє місце посідає Hilton

Worldwide Holdings із понад 1,2 млн номерів і понад 7 тис. готелів по всьому світу; компанія вирізняється орієнтацією на інновації та високий рівень гостьового досвіду, водночас послідовно розширюючи портфель брендів у вищому сегменті та сегменті select-service.

Таблиця 2.1

Характеристика найбільших готельних мереж світу (2025 р.)

Місце в рейтингу	Готельна мережа	Загальна кількість номерів	Кількість готелів	Річний приріст	Ключові ринки збуту
1	Marriott International	1,680,000	9,266	8.2%	Глобально
2	Jin Jiang International	1,440,000	14,311	12.1%	АТР
3	Hilton Worldwide	1,200,000	7,089	6.8%	Глобально
4	H World Group	1,000,000+	10,200+	20.3%	Китай/Азія
5	InterContinental Hotels Group	977,257	6,599	7.5%	Глобально
6	Wyndham Hotels & Resorts	902,987	9,286	4.9%	Північна Америка
7	Accor Group	850,285	5,100+	5.3%	Європа/Глобально
8	Choice Hotels International	784,000	7,400+	6.1%	Північна Америка
9	Radisson Hotel Group	650,000	1,400+	3.8%	Європа/Глобально
10	OYO	597,873	43,000+	38.7%	Індія/Азія

Джерело: [77]

Готельна мережа H World Group, що належить до найшвидше зростаючих китайських операторів, у 2025 році пододала рубіж у 1 млн номерів, продемонструвавши приріст на рівні 20,3%; пріоритетом компанії залишається внутрішній китайський ринок за паралельного нарощування міжнародної присутності.

Концентрація понад 4,3 млн номерів у трьох найбільших готельних мережах свідчить про подальшу консолідацію галузі та підтверджує визначальну

роль ефекту масштабу, впізнаваності бренду й глобальних систем бронювання в умовах сучасного конкурентного ринку гостинності [77].

Світові показники розвитку готельної індустрії відображають ключові тенденції глобального ринку, що формується під впливом економічних, соціальних та технологічних чинників. Варто підкреслити, що у 2023 році в усіх регіонах світу зафіксовано підвищення показника ADR, темпи якого перевищують рівень інфляційних процесів. Єдиним винятком із загальної тенденції виступає Китай (рис. 2.4).

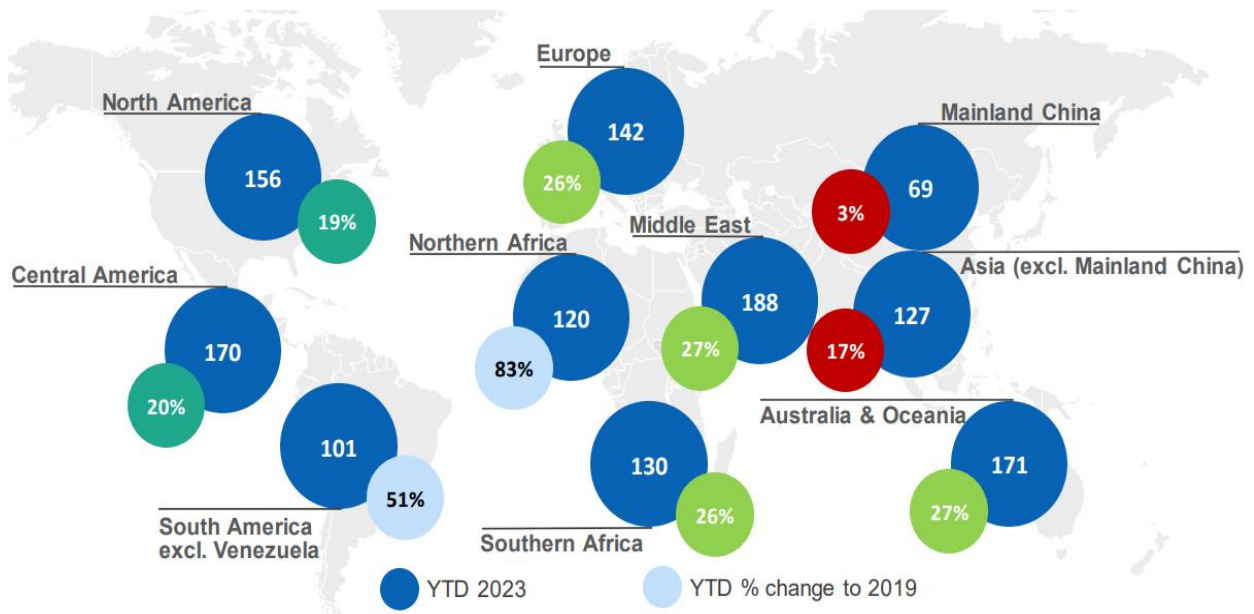


Рис. 2.4. Геопросторовий аналіз рівня ADR готелів світу (2023 р.) (дол. США, %) [46]

У 2024 році глобальний показник ADR у готельній індустрії продовжив зростати, що відображає стійке відновлення ринку та посилення попиту в усіх регіонах світу. Очікується, що ADR збільшиться приблизно на 4% у глобальному вимірі, що зумовлено вищою інтенсивністю подорожей і зростанням готовності туристів витратити більше коштів на розміщення (рис.2.5).

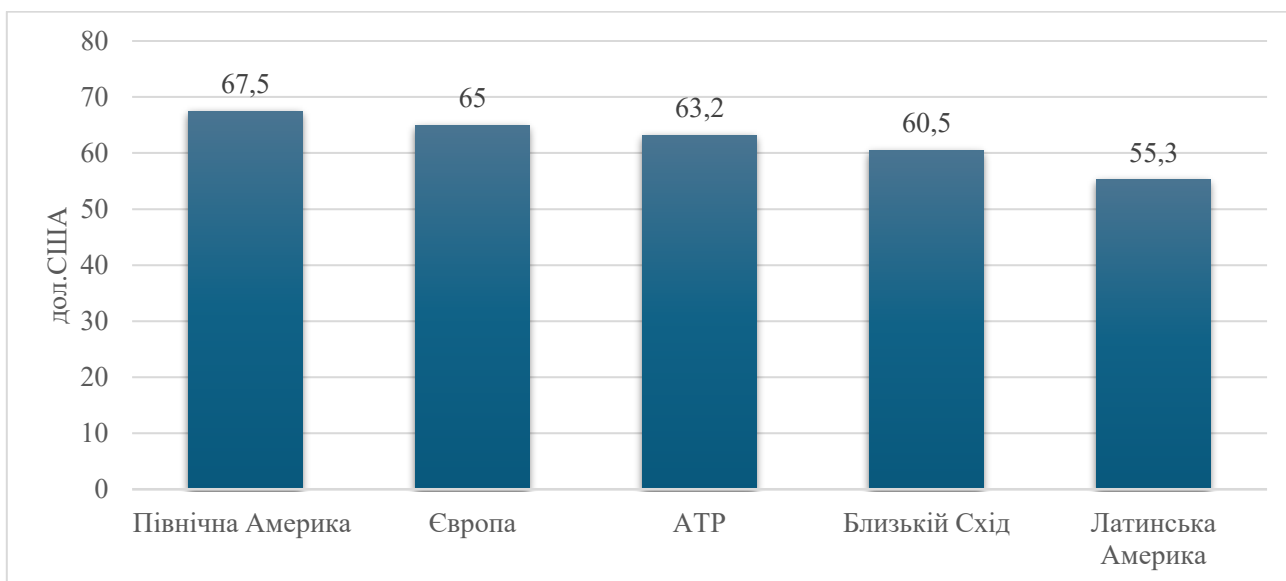


Рис. 2.5. Геопросторовий аналіз рівня ADR у 2024 р. (дол. США) [75]

Відповідно до одного з останніх аналітичних звітів компанії Amadeus, після скасування карантинних та інших обмежувальних заходів, пов'язаних із пандемією, світові показники завантаженості готелів майже відновилися до доковідних значень.

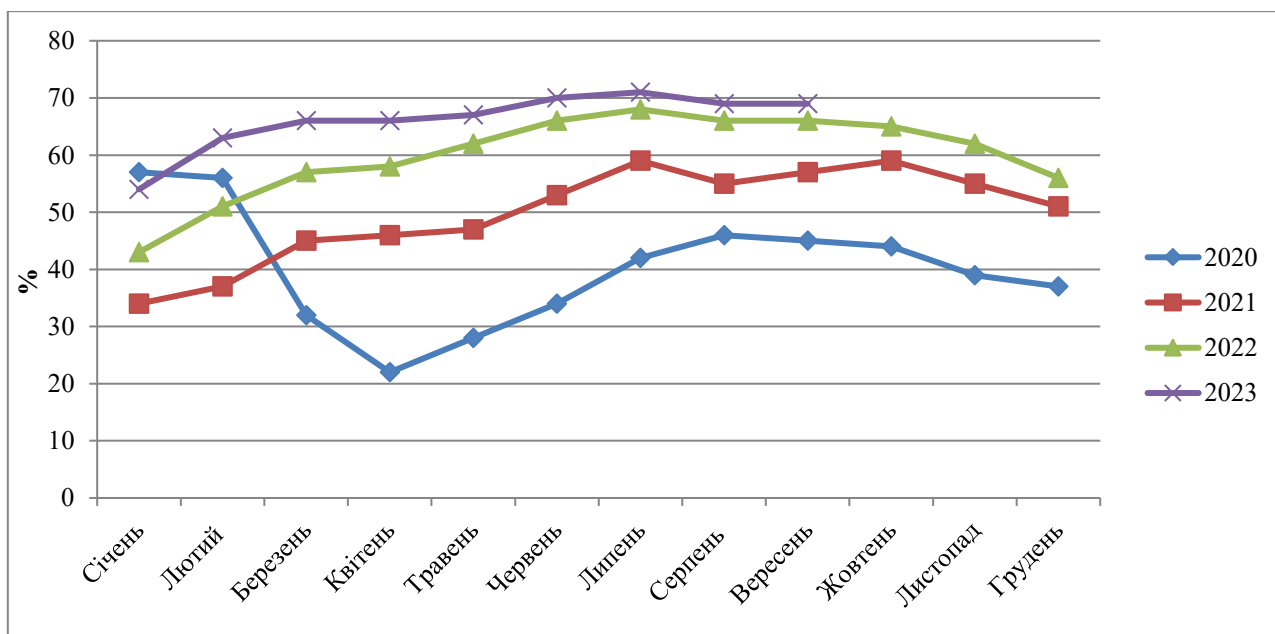


Рис. 2.6. Динаміка помісячного рівень завантаженості готелів в світі (2020-2023 рр.) (%)

Складено автором за матеріалами: [44]

У документі зазначається, що середній глобальний рівень заповнюваності номерного фонду в першому кварталі 2023 року становив близько 63% проти приблизно 67% за аналогічний період 2019 року, що свідчить про поступове вирівнювання ринку та наближення до структурних параметрів докризового функціонування (рис. 2.6, 2.7).

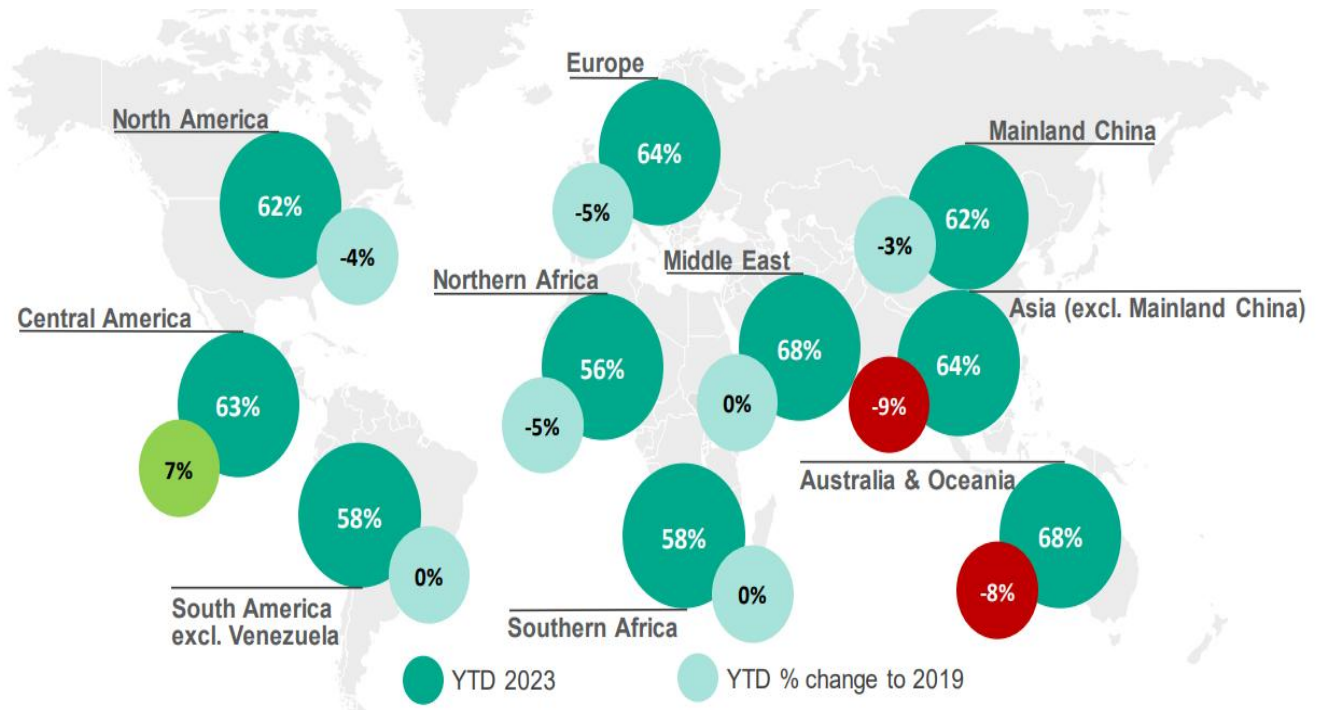


Рис. 2.7. Геопросторові зміни рівня заповнюваності номерів категорії «стандарт» у постковідний період (2023 рік) (%) [46]

У 2024 році відбувається подальше зростання глобальних показників завантаженості готелів: середній світовий коефіцієнт завантаженості перебуває в діапазоні 68–70%, майже досягаючи доковідного рівня наприкінці року. Така позитивна динаміка зумовлена триваючим відновленням міжнародних поїздок і групового туризму, а також стійким попитом у сегменті відпочинкових подорожей (рис. 2.8).

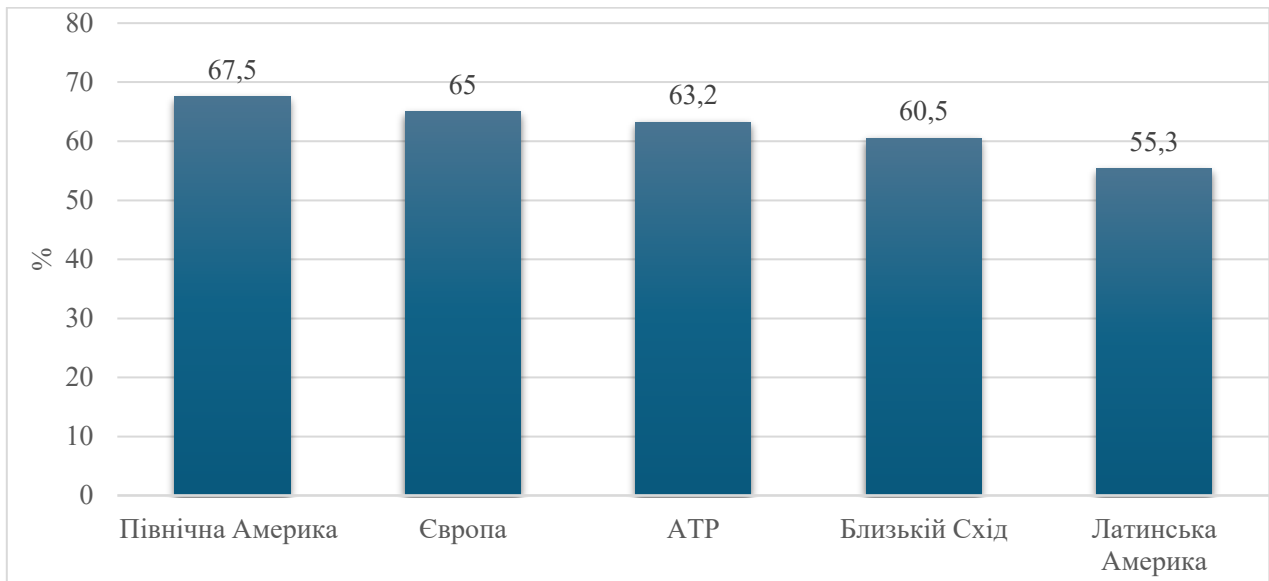


Рис. 2.8. Регіональні показники рівня завантаженості готельних підприємств у 2024 р. (%) [75]

Аналізуючи головні індикатори розвитку готельної індустрії у 2025 р., можна стверджувати, що більшість світових готельних ринків демонструють покращення, але темпи відновлення суттєво різняться між макрорегіонами (США, Північна Латинська Америка, Європа, Близький Схід, АТР). Окрім того, геопросторова структура галузі стає більш поляризованою: з одного боку, формується група «моторів зростання» (провідні мегаполіси, курортні кластери, країни з активною державною політикою підтримки туризму), з іншого – ринки зі стриманою динамікою через геополітичні ризики, високу інфляцію або конкуренцію альтернативного розміщення.

У 2023 році глобальний показник доходу на доступний номер (RevPAR) демонстрував повне відновлення після кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19, перевищивши рівень 2019 року. Така динаміка була зумовлена насамперед підвищенням середньої добової ставки (ADR) та покращенням завантаженості готельного фонду, про що свідчать попередні аналітичні дані. Наприкінці 2023 року значення RevPAR у світових регіонах становили від 94%

до 121% від докризового рівня, причому найвиразніше зростання зафіксовано в Європі та Америці.

У 2024 році відбувається подальше укріплення цього показника (на 13,2% вищим, ніж у 2019 р.). Очікується, що готельні ринки таких мегаполісів, як Лондон, Нью-Йорк і Токіо, привертатимуть підвищену увагу інвесторів завдяки активізації міжнародних і ділових подорожей. Поступове повернення китайських туристів на глобальний туристичний ринок, за оцінками експертів, також стимулюватиме приріст RevPAR, особливо в країнах Азії та у великих містах США.

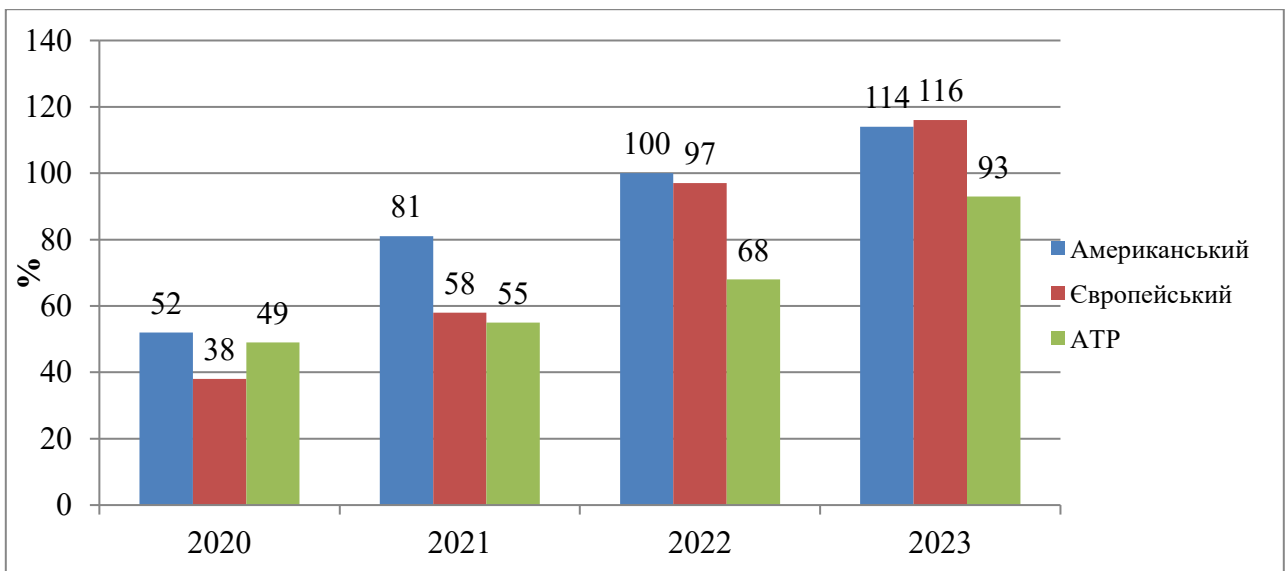


Рис. 2.9. Геопросторова динаміка RevPAR у % до 2019 року

Складено автором за матеріалами: [40]

Світовий ринок готельних послуг становить динамічну, постійно змінну систему, розвиток якої визначається комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та формуванням сучасних трендів. Виникнення нових тенденцій переважно обумовлюється трансформацією споживчих поведінкових моделей, упровадженням інноваційних технологій і появою прогресивних бізнес-підходів. Готельний сектор не лише адаптується до цих змін, але й часто виступає каталізатором їхнього поширення.

Аналізуючи провідні напрями еволюції готельної індустрії, доцільно виокремити кілька груп тенденцій. З одного боку, зберігають актуальність довгострокові тренди, такі як посилення транснаціоналізації, розширення спектра готельних продуктів і підвищення стандартів обслуговування. З іншого - чітко простежуються новітні зрушення: зміна пріоритетів споживачів щодо безпеки та гігієни, зростання екологічної свідомості, інтенсивна цифровізація та інтеграція штучного інтелекту, орієнтація на унікальні та автентичні досвіди, а також посилення конкуренції з боку сегменту шерінгової економіки (рис.2.10).

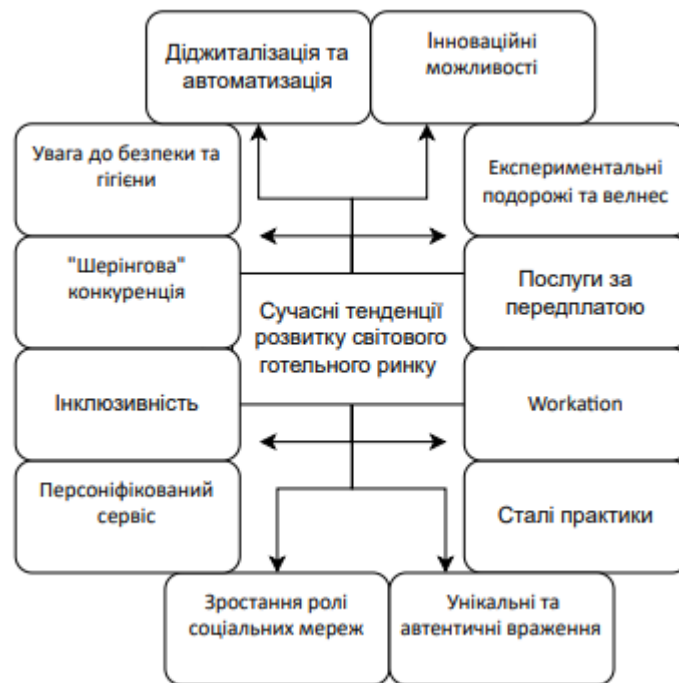


Рис. 2.10. Сучасні тренди розвитку світового готельного ринку у 2025 р.

Складено автором

Детальніше проаналізуймо кожен із наведених трендів:

1. Діджиталізація нового покоління (AI-driven hospitality). У 2025 році цифровізація виступає фундаментальним чинником трансформації готельного бізнесу. Використання штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних та мобільних сервісів дозволяє оптимізувати управлінські

процеси, автоматизувати взаємодію з клієнтами та забезпечувати гіперперсоналізований досвід перебування. AI-системи прогнозують поведінку гостей, пропонують індивідуальні рекомендації, автоматизують бронювання та управління відгуками, що підвищує рівень задоволеності, лояльності та скорочує операційні витрати. Діджиталізація стала ключем до гнучкості, швидкості сервісу та конкурентної переваги на глобальному ринку.

2. Трансформаційний та оздоровчий туризм (Wellness 3.0). Зростаючий інтерес до психічного та фізичного здоров'я формує нову парадигму «Wellness 3.0», яка інтегрує медичні, відновлювальні, mindfulness- та біохакинг-практики у туристичний продукт. Готелі впроваджують комплексні програми - від індивідуальних wellness-протоколів до цифрових рішень для моніторингу здоров'я. Водночас акцент робиться на екологічно безпечному середовищі, архітектурі, що сприяє відновленню, та здоровому харчуванню. Таким чином, оздоровчі послуги стають не додатком, а ядром конкурентної стратегії [12].

3. Інноваційні та креативні досвіди для гостей (Experience Innovation). Готелі активно формують унікальні та емоційно насичені враження, які поєднують технологічні новації (VR/AR, інтерактивні кімнати, роботизовані сервіси), локальність та культурну автентичність. Зростає пропозиція креативних активностей: кулінарні студії, VR-терапія, мистецькі резиденції, digital-art простори. «Розумні» номери стають нормою - від голосового управління до інтелектуальних систем комфорту. Унікальний досвід - ключовий фактор диференціації брендів у 2025 році.

4. Workation та «гібридні мандрівники». У відповідь на поширення гібридної та дистанційної роботи готелі розширюють інфраструктуру для «цифрових кочівників» та довгострокових гостей. Зростає кількість коворкінг-зон, мультимедійних кімнат для онлайн-зустрічей, зон тиші та просторів для концентрації. Готельний продукт адаптується до нових стандартів комфорту: ергономічні меблі, високошвидкісний інтернет, «здорові інтер'єри»,

збалансоване харчування та сервіси зниження стресу. Workation стає сталим сегментом глобального попиту.

5. Підписні моделі та членські програми (Subscription Hospitality). У 2025 році зростає перехід від традиційних програм лояльності до гнучких підписних моделей. Гості сплачують фіксовану щомісячну або річну плату й отримують доступ до акційних тарифів, пріоритетних послуг, клубних просторів, wellness-зон чи гнучких умов бронювання. Такий підхід забезпечує стабільний грошовий потік для готелів і формує довготривалу взаємодію з клієнтами, зміцнюючи емоційний зв'язок із брендом.

6. Сталий розвиток та ESG-моделі (Sustainable Hospitality 2.0). Сталий розвиток у 2025 році виходить за межі екологічних практик і перетворюється на комплексну ESG-стратегію. Готелі впроваджують вуглецево-нейтральні рішення, системи енергоощадності, замкнені цикли водопостачання, відмову від пластику, локальні ланцюги постачання та соціально відповідальні ініціативи. Все більше закладів прагнуть сертифікації LEED, BREEAM, Green Key. ESG-підхід розглядається не як витрати, а як стратегічна інвестиція у репутацію, операційну ефективність та доступ до глобальних ринків [17].

7. Унікальні та автентичні враження (Local Experiences). Готелі інтегрують місцеву культуру в архітектуру, гастрономію, програму дозвілля та формати спілкування. Зростає попит на автентичність — традиційні ремесла, локальна кухня, культурні ритуали, співпраця з локальними художниками та екоініціативами. Автентичні практики створюють емоційний зв'язок гостя з дестинацією й підвищують цінність туристичного продукту.

8. Розвиток creator есоному та соціальних медіа. Соціальні мережі, TikTok-культура та інфлюенс-маркетинг стають основними інструментами просування готельних продуктів. У 2025 році бренди активно працюють з UGC-контентом, колабораціями з креаторами, сторітелінгом і вірусними форматами. Онлайн-

репутація, швидкість реакції та прозорість комунікацій визначають конкурентоспроможність готелів.

9. Гіперперсоналізація сервісу (Data-driven personalization). Використання накопичених даних дозволяє готелям формувати індивідуальний досвід перебування: автоматичний вибір параметрів номеру, персональні пропозиції, адаптивні wellness-програми, індивідуальні харчові сценарії. Персоналізація стає нормою, а не бонусом, і визначає якість сервісу на глобальному рівні.

10. Різноманіття, рівність та інклюзія (DEI). DEI стає стратегічним компонентом управління готелем. Підприємства впроваджують інклюзивні стандарти для гостей різних культур, вікових груп, фізичних потреб та соціальних ідентичностей. Багатоманітні команди сприяють інноваційності та підвищенню якості сервісу, а інклюзивність стає показником соціальної відповідальності бренду [32].

11. «Постшерінгова» конкуренція та адаптація до платформ економіки спільного користування. Конкуренція з Airbnb та аналогічними сервісами змушує готелі вдосконалювати технологічні рішення, підвищувати персоналізацію та розширювати спектр послуг. Традиційні заклади впроваджують гнучкі тарифні моделі, локальні програми досвідів і digital-first сервіси, щоб забезпечити привабливу альтернативу приватному житлу.

12. Цифрова безпека, безконтактна взаємодія та нові стандарти гігієни. Безпека гостей поєднує фізичну, цифрову та санітарну складові. Готелі інвестують у системи кіберзахисту, безконтактні технології (mobile key, check-in/out, cashless), роботизоване прибирання та розширені протоколи гігієни. Це формує довіру гостей та відповідає новій культурі «безконтактної гостинності».

Таким чином, світовий готельний ринок перебуває у фазі масштабної трансформації, що зумовлена технологічним прогресом, зміною поведінкових моделей споживачів та впливом глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19. Сукупність цих факторів докорінно переосмислює структуру та механізми

функціонування індустрії, прискорюючи впровадження інновацій та формуючи потребу в адаптації до нових економічних, соціокультурних і цифрових реалій. Водночас готельний сектор демонструє нерівномірний геопросторовий розвиток: спостерігаються зміни у розподілі туристичних потоків, посилення ролі окремих регіонів, формування нових центрів гостинності та активне відновлення урбаністичних і рекреаційних територій. У результаті формуються більш гнучкі, технологічно інтегровані й просторово диверсифіковані моделі розвитку, що визначають конкурентоспроможність готельної індустрії у глобальному вимірі.

2.2. Аналіз особливостей та динаміки розвитку готельної індустрії України

Готельна індустрія України становить важливу складову національної економіки та є одним із визначальних чинників формування й розвитку туристичної сфери. Її становлення відбувалося поетапно й здебільшого корелювало із глобальною еволюцією індустрії гостинності, що зумовило поступове оновлення організаційних підходів, сервісних стандартів і матеріально-технічної інфраструктури. Після розпаду Радянського Союзу галузь отримала новий вектор розвитку, почавши позбавлятися застарілих управлінських моделей та адаптуючи свою діяльність до вимог міжнародного ринку та сучасних технологічних тенденцій [34].

Оцінка сучасного стану готельної індустрії потребує системного методологічного підходу, який охоплює аналіз кількісних характеристик, структурних параметрів та динамічних змін у галузі. Саме такий підхід дозволяє комплексно відтворити поточні тенденції функціонування ринку, виявити основні виклики та визначити напрями його подальшого розвитку.

Кількісні зміни у структурі готелів та інших колективних засобів розміщення (КЗР) є одним із ключових індикаторів розвитку інфраструктури гостинності та загальної економічної активності в туристичній сфері (рис. 2.11).

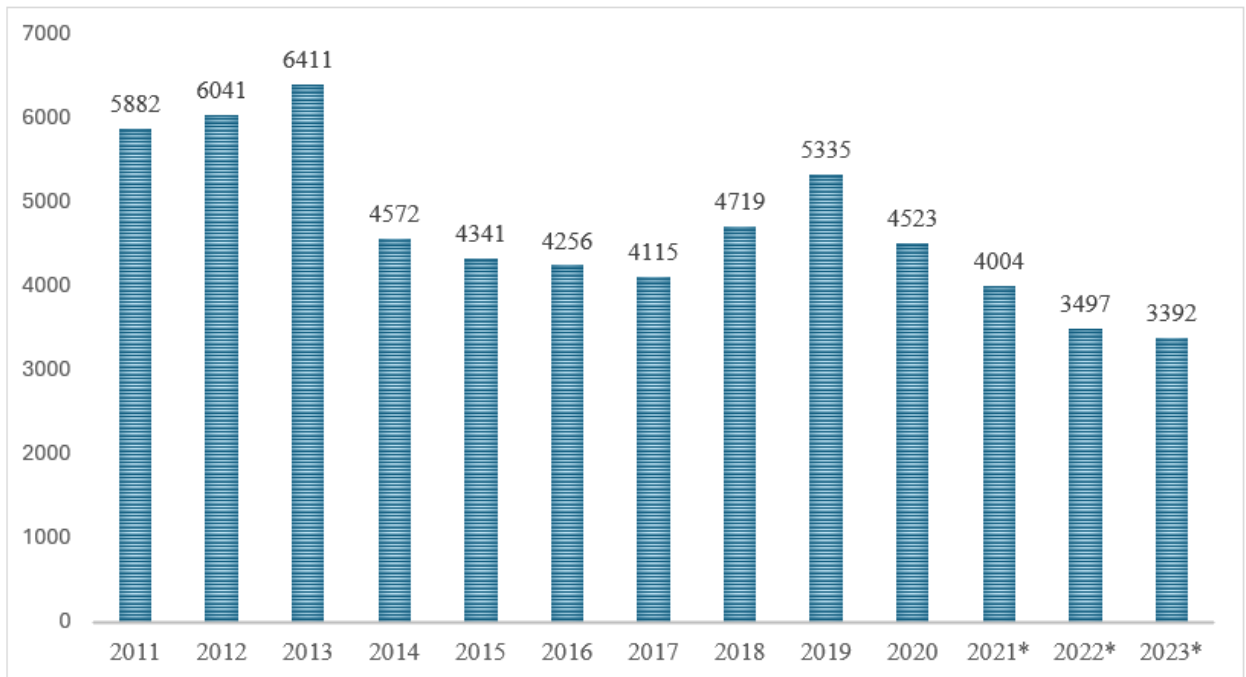


Рис. 2.11. Динамічний аналіз кількісних змін колективних засобів розміщення в Україні за період 2011-2023 рр. (од.), з урахуванням прогностичних показників [3; 26]

У 2011–2025 рр. динаміка їхнього функціонування вирізняється нерівномірністю та відображає вплив як внутрішніх трансформаційних процесів, так і низки зовнішніх шоків.

У 2011–2013 рр. спостерігалось стале зростання кількості КЗР: їхня кількість збільшилася з 5882 у 2011 році до 6411 у 2013 році, що відповідає середньорічному приросту на рівні близько 4–5 %. Це було зумовлено поживанням туристичного попиту, активною модернізацією інфраструктури та підготовкою країни до міжнародних спортивних заходів, насамперед Євро-2012,

що стимулювало інвестиції у готельний сектор та розвиток нових об'єктів розміщення.

Починаючи з 2014 року, відбулося різке скорочення кількості КЗР - до 4572 одиниць у перший рік кризи. Зниження зумовили геополітичні чинники: анексія Криму, бойові дії на сході України, втрата значної частини рекреаційної та готельної інфраструктури, а також загальне погіршення інвестиційного клімату. Упродовж 2014–2017 рр. спостерігалася подальша негативна динаміка, і в 2017 році кількість закладів досягла мінімального показника - 4115 одиниць. Окремою причиною падіння статистичних значень стало також оновлення Держстатом методології обліку КЗР у 2016–2017 рр., що призвело до відсіювання частини об'єктів, які не відповідали критеріям класифікації [26].

У 2018–2019 рр. відбувся певний перелом тенденції: кількість колективних засобів розміщення зросла до 4719 у 2018 році та 5335 у 2019 році. Післякризове відновлення було зумовлене активізацією внутрішнього туризму, розвитком міських подієвих заходів, інвестуванням у малі готельні проекти, популяризацією України як туристичної дестинації та включенням окремих міст до європейських туристичних і транспортних маршрутів. Підтримували зростання й міжнародні проекти технічної допомоги, спрямовані на покращення якості сервісу та маркетинговий розвиток регіонів.

Однак уже у 2020 році кількість КЗР скоротилася до 4523 одиниць під впливом пандемії COVID-19. Жорсткі карантинні обмеження, майже повне припинення міжнародних поїздок, падіння ділової мобільності та висока невизначеність попиту зумовили закриття частини закладів, консервацію об'єктів та скорочення сезонної пропозиції. Пандемія суттєво знизила показники завантаженості, що повністю корелює з динамікою коефіцієнта використання номерного фонду, котрий у 2020 році опустився до історичного мінімуму.

Період після 2022 року характеризується принципово іншими умовами функціонування готельної індустрії, що унеможлиблює точне визначення

кількісних параметрів ринку. Повномасштабні воєнні дії, тимчасова окупація окремих територій, руйнування інфраструктурних об'єктів, евакуація населення та суттєва зміна туристичних потоків призвели до втрати статистичної інформації щодо багатьох регіонів. Державна служба статистики після 2022 року не публікує агрегованих і повністю репрезентативних даних щодо КЗР, а реальна кількість діючих готелів може суттєво відрізнятись від довоєнних показників.

Навесні 2024 року Асоціація готелів і курортів України у співпраці з клубом Hoteliero здійснила всеукраїнський перепис об'єктів розміщення. Було зібрано інформацію про приблизно 3,7 тисячі об'єктів, що включали не лише готелі, а й хостели, кемпінги, садиби, а також розважальні та заміські комплекси. Станом на той період, 240 об'єктів були закриті або тимчасово призупинили свою діяльність, тоді як 350 повідомили про функціонування виключно на сезонній основі. Водночас, подальші аналітичні дані щодо загальної динаміки кількості колективних засобів розміщення в Україні залишаються обмеженими та фрагментарними [27].



Рис. 2.12. Структура засобів розміщення в Україні (початок 2024 р.) [20]

Структура колективних засобів розміщування, представлена на діаграмі, демонструє збереження домінування готелів (42%) та пансіонатів і баз відпочинку (32%) навіть у роки повномасштабної війни, що свідчить про їх ключову роль у забезпеченні потреб населення та релокаційних потоків. Водночас помітна частка турбаз, таборів і кемпінгів (13%) відображає переорієнтацію частини рекреаційної інфраструктури на тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, волонтерів та гуманітарних місій. Невелика, але стабільна частка мотелів і хостелів (4%) вказує на їхню адаптивність у кризових умовах та здатність швидко реагувати на змінений попит. Категорії, пов'язані з оздоровчими послугами (санаторії (4%), дитячі санаторії (3%), спеціалізовані пансіонати з лікуванням (2 %)) зазнали найбільшого функціонального навантаження, оскільки багато з них було переобладнано під центри тимчасового проживання або реабілітаційні осередки. Загалом структура ринку свідчить про суттєву трансформацію системи розміщування під впливом воєнних умов, коли традиційні туристичні функції частково поступилися соціальним та гуманітарним завданням [3].

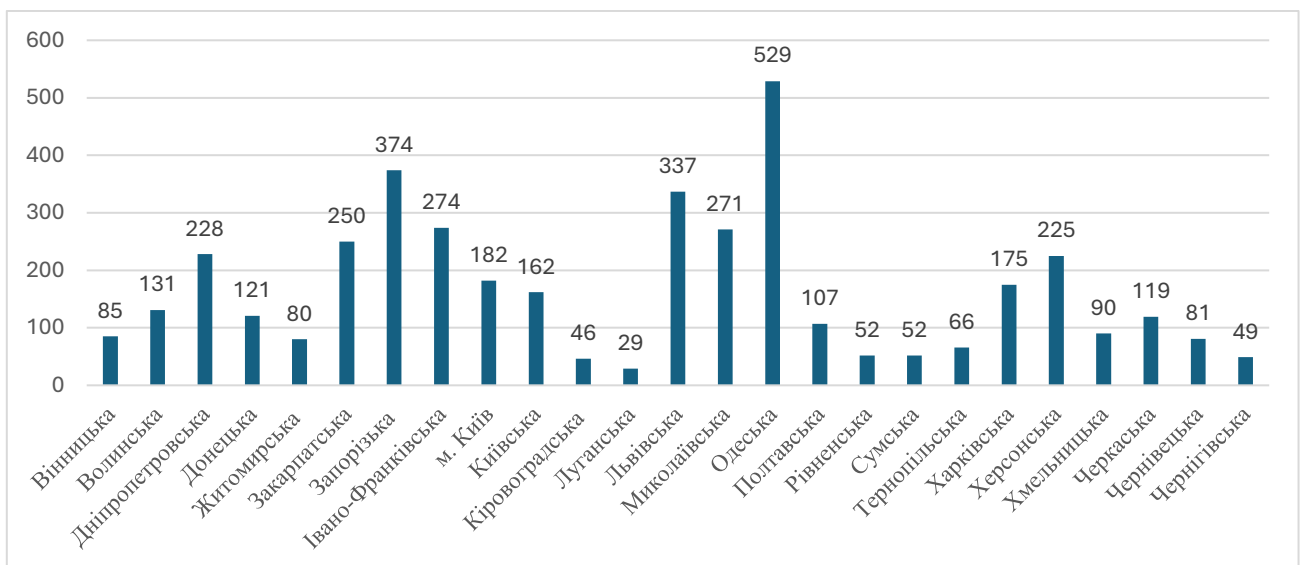


Рис. 2.13. Розподіл кількості колективних засобів розміщування за регіонами України у 2023 р. [3]

Розподіл колективних засобів розміщування за регіонами України у 2023 р. демонструє чітко виражену територіальну асиметрію [3].

Зазначимо, що з початку повномасштабної агресії РФ проти України у лютому 2022 року функціонування готельного ринку визначається передусім просторовим фактором безпеки, а не традиційними соціально-економічними чи сезонними детермінантами. Основним критерієм можливості роботи закладів розміщування стало їх географічне положення відносно зон активних бойових дій. Чим ближче регіон до лінії фронту, тим вищі ризики для персоналу, гостей та майна, а отже тим більша ймовірність повної або часткової зупинки діяльності готелів.

Східні та південні області України зазнали найбільших втрат через інтенсивні бойові дії, ракетні обстріли та руйнування критичної інфраструктури. У цих регіонах фіксується значне скорочення функціонуючих готельних об'єктів, а частина закладів — повністю знищена або тимчасово недоступна.

Утім, відсутність системного доступу до територій, де ведуться бойові дії або які перебувають під окупацією, унеможлиблює формування точної статистики щодо кількості пошкоджених чи зруйнованих готелів. Наявні дані є фрагментарними й базуються переважно на повідомленнях місцевих органів влади, галузевих асоціацій та окремих дослідженнях гуманітарних організацій.

Разом з тим, у відносно безпечних центральних і західних регіонах сформувався інший тренд: частина готелів переорієнтувала свою діяльність на потреби внутрішньо переміщених осіб, волонтерських та міжнародних гуманітарних місій, що забезпечило підтримання певного рівня завантаженості.



Рис. 2.14. Карта задокументованих випадків російських атак на готельні підприємства в Україні упродовж 2022 – березня 2025 рр. [23]

Така просторово поляризована динаміка свідчить про глибоку трансформацію готельного ринку України, яка ґрунтується на змінній схемі попиту та безпековій географії, а також вказує на необхідність адаптації галузі до довготривалого високоризикового середовища.

Показник завантаженості готельного фонду слугує одним із фундаментальних індикаторів операційної ефективності готельної індустрії, оскільки комплексно відображає вплив факторів попиту, сезонних циклів, економічної кон'юнктури та екзогенних ризиків. Аналіз динаміки за період 2016–2023 років виявляє циклічні хвилеподібні флуктуації, які ілюструють чергування фаз стабілізації з суттєвими кризовими шоками.

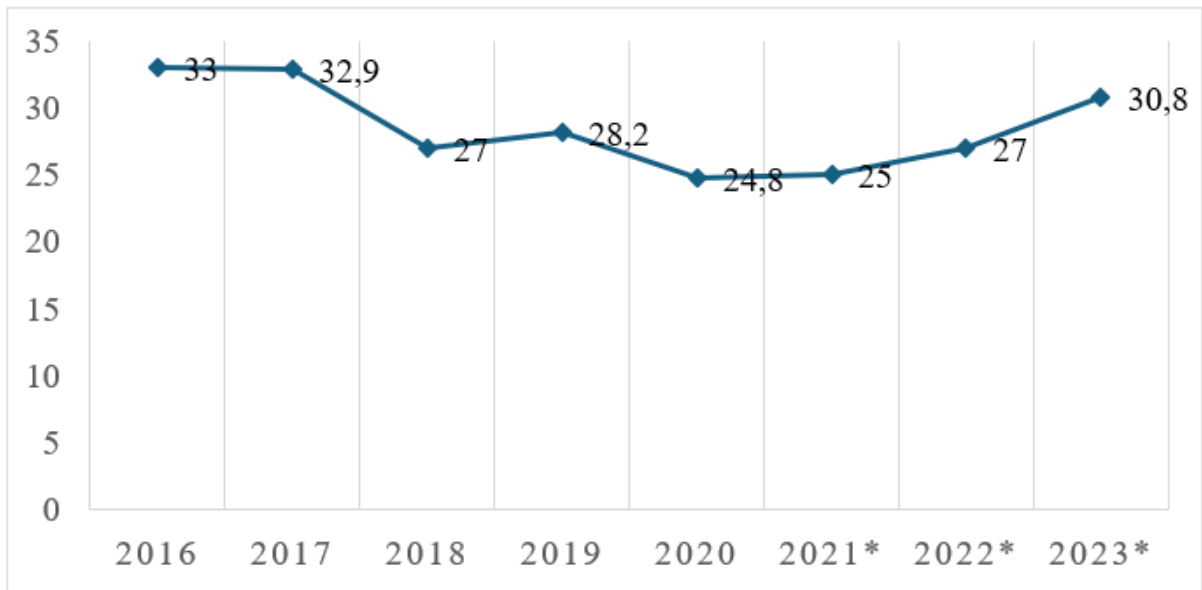


Рис. 2.15. Загальна динаміка рівня завантаженості готелів України з урахуванням прогнозних показників за 2016-2023 рр. (%) [46; 27]

Динаміка завантаженості готельних підприємств України у 2016–2023 рр. демонструє хвилеподібний характер, що відображає чутливість галузі до зовнішніх соціально-економічних та політичних чинників. Перші роки аналізованого періоду (2016–2017 рр.) характеризувалися стабільно високими показниками на рівні близько 33 %, що свідчило про відносну рівновагу ринку та поступове відновлення після кризових подій середини 2010-х років. Починаючи з 2018 року, спостерігалось зниження рівня використання номерного фонду до 27–28 %, що відображало уповільнення туристичної активності та зростання пропозиції на ринку. У 2020 році показник знизився до найнижчого значення — 24,8 %, що стало наслідком пандемії COVID-19 та паралізації міжнародної мобільності, припинення ділового туризму й тимчасового закриття значної частини готелів.

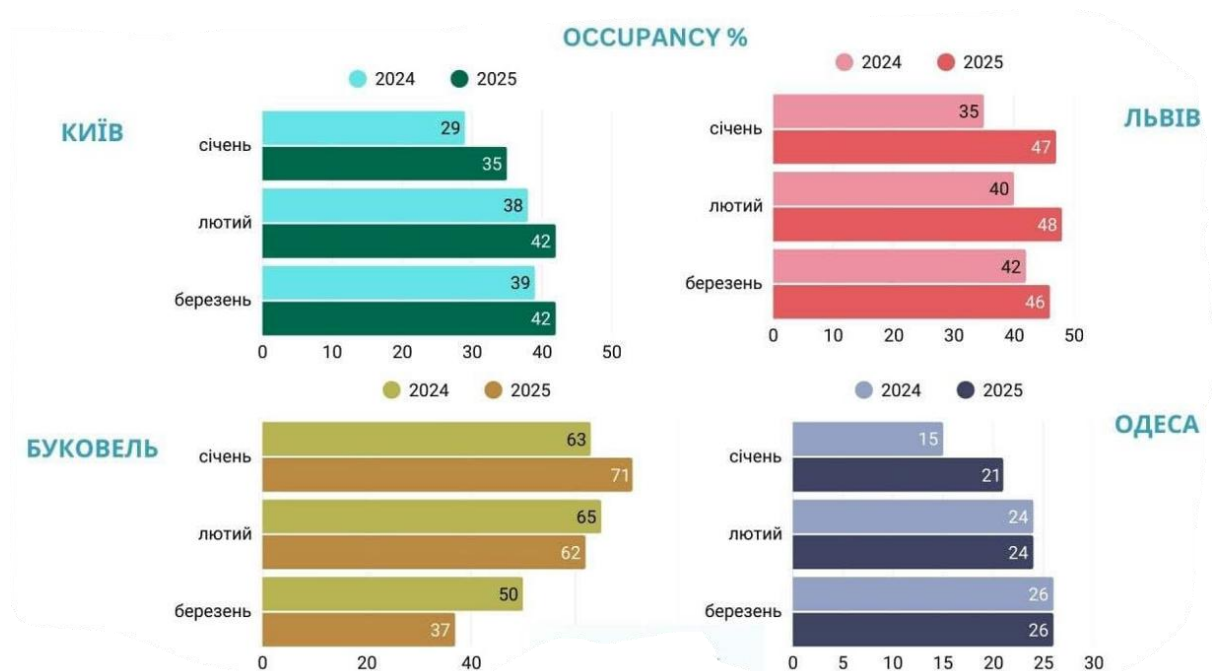


Рис. 2.17. Рівень завантаженості окремих туристичних DESTИНАЦІЙ України (січень-березень 2023-2024 рр.) [58]

На поточний момент західні регіони України, зокрема Закарпатська, Тернопільська, Івано-Франківська та Львівська області, характеризуються мінімальним впливом бойових дій та демонструють підвищений попит на послуги готельного сектору (рис. 2.17). Високий рівень попиту також фіксується у м. Києві, який виступає ключовим центром політичного та ділового управління країною, а також у м. Одесі, відомій як популярна літня пляжна DESTИНАЦІЯ. Ці фактори сприяли інтенсифікації інвестиційної активності у готельну галузь зазначених регіонів, оскільки інвестори оцінюють перспективи розвитку як туристичного, так і ділового потенціалу, що у подальшому може стимулювати комплексний розвиток інфраструктури та посилення конкурентоспроможності національного туристичного ринку. З огляду на сучасні геополітичні умови, ці регіони виступають стратегічними платформами для стабілізації і зростання гостинності в Україні.

Зазначимо, що у структурі вітчизняного готельного ринку представлений широкий спектр мережевих закладів розміщування, що охоплює як національні готельні об'єднання, так і філії провідних міжнародних операторів.

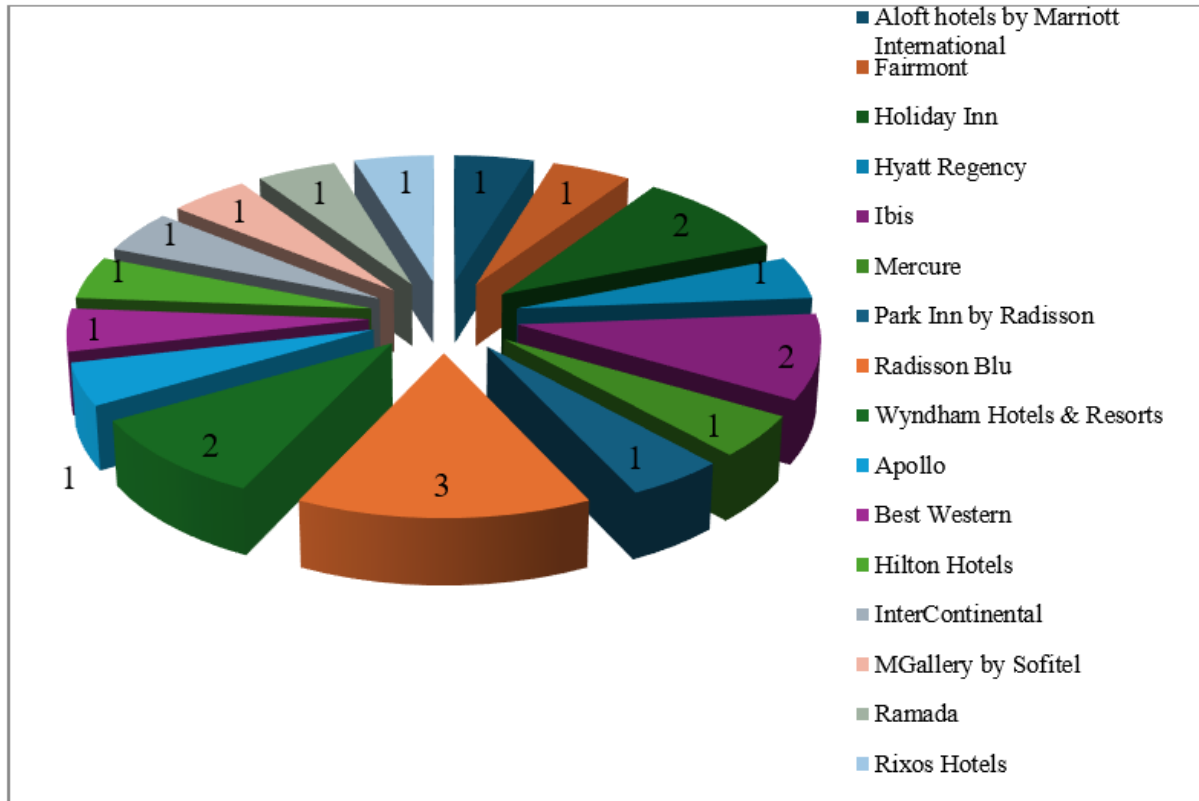


Рис. 2.18. Функціонування підрозділів міжнародних готельних мереж в Україні станом на 2022 р.

Розроблено автором за матеріалами: [2; 14; 3]

В умовах повномасштабної війни в Україні мережевий сегмент готельної індустрії продовжує функціонувати, демонструючи високий рівень організаційної стійкості та здатність до оперативної адаптації в середовищі підвищених безпекових та інфраструктурних ризиків. На ринку зберігають активну присутність провідні міжнародні оператори, серед яких Radisson, Hyatt, InterContinental, Accor, Wyndham, Hilton та інші, підтримуючи роботу своїх об'єктів попри різке звуження туристичного попиту та логістичні складнощі (рис.2.18). Водночас суттєвий внесок у забезпечення безперервності функціонування готельної сфери здійснюють вітчизняні готельні мережі (Optima

Hotels, Ribas Hotels, Premier Hotels, Senator Hotels, Vertex Hotel Group тощо), які відіграють ключову роль у підтримці зайнятості, стабілізації ринку та збереженні регіональної туристичної інфраструктури, особливо в тих локаціях, де присутність міжнародних брендів є обмеженою або відсутньою (рис.2.19).

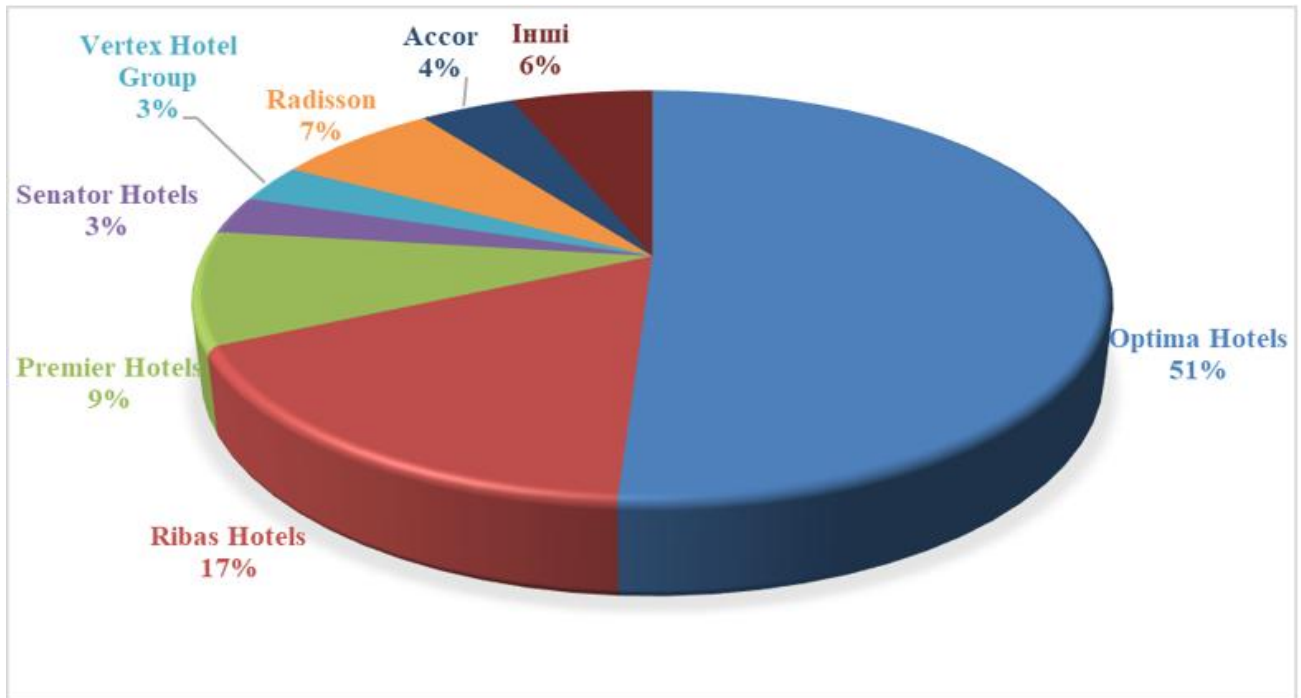


Рис. 2.19. Національні готельні мережі України у 2024 р. [3; 10]

Для комплексного дослідження операційних характеристик ринку готельних послуг використовуються ключові показники діяльності суб'єктів класифікаційної групи 55 «Тимчасове розміщення» згідно з Класифікатором видів економічної діяльності ДК 009:2010, з акцентом на домінуючу підгрупу 55.10 «готелі та подібні засоби тимчасового розміщення». Цей методологічний інструментарій гарантує валідність емпіричних даних та їхню репрезентативність для моделювання динаміки розвитку індустрії гостинності (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників ефективності функціонування готельної індустрії
(2012-2022 рр.)

Рік/Показник	Кількість зайнятих працівників, осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн	Чистий прибуток (збиток) підприємств, тис. грн	Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, %
2012	41153	5302058,0	-594531,0	-8,5
2013	40221	5787174,0	-762638,7	-10,6
2014	30809	4026838,7	-5142911,5	-54,7
2015	28216	5876574,1	-4959158,6	-37,2
2016	29644	8439192,3	-2028619,9	-16,1
2017	32139	10649057,7	1470289,3	11,6
2018	36334	13247405,0	1846720,1	14,6
2019	36833	14357886,2	3192997,0	23,6
2020	29465	8532763,6	-3858656,6	-30,6
2021	28674	15120876,9	2760338,0	22,5
2022	23380	7380774,3	-6464026,7	-44,3

Таблицю складено автором за матеріалами: [28]

У 2012–2022 рр. підприємства підгрупи 55.10 «Готелі та подібні засоби тимчасового розміщування» демонстрували суттєву волатильність ключових операційних показників - кількості зайнятих працівників, обсягів реалізованої продукції, чистого фінансового результату та рівня рентабельності. Чисельність персоналу за цей період скоротилася з понад 41 тис. осіб у 2012 р. до менш ніж 24 тис. у 2022 р., що відображає вплив анексії Криму, бойових дій на сході та пізніше - пандемії COVID-19 і воєнних подій 2022 р. Подібну динаміку демонструє й обсяг реалізованих послуг: після різкого падіння у 2014 р. він зріс до пікових показників 2019-2021 рр. (14-15 млрд грн), проте у 2022 р. знову знизився до 7,38 млрд грн. Фінансові результати галузі впродовж десятиліття залишалися переважно негативними: від значних збитків у 2012-2016 рр. до короткочасного прибуткового періоду у 2017-2019 рр. і повторного падіння у мінус під впливом пандемії та війни. Рентабельність також коливалася від –54,7

% у 2014 р. до +23,6 % у 2019 р., а в 2022 р. знову знизилася до –44,3 %, що свідчить про загальну фінансову нестійкість сектору.

У 2023-2025 рр. готельний ринок демонструє часткову стабілізацію, але відновлення показників відбувається нерівномірно та значною мірою залежить від регіональних умов безпеки.

Динаміка податкових надходжень від діяльності готелів та баз відпочинку у 2021–2025 рр. демонструє чітко виражену тенденцію до спаду у період початку повномасштабної війни та подальшого відновлення в міру стабілізації ситуації в безпечних регіонах (рис. 2.20). Порівняно високі надходження 2021 р. (665,4 тис. грн від готелів та 178,9 тис. грн від баз відпочинку) суттєво скоротилися у 2022 р., коли податкові платежі зменшилися майже вдвічі через руйнування інфраструктури, скорочення ділової активності та тимчасове припинення роботи значної частини закладів.

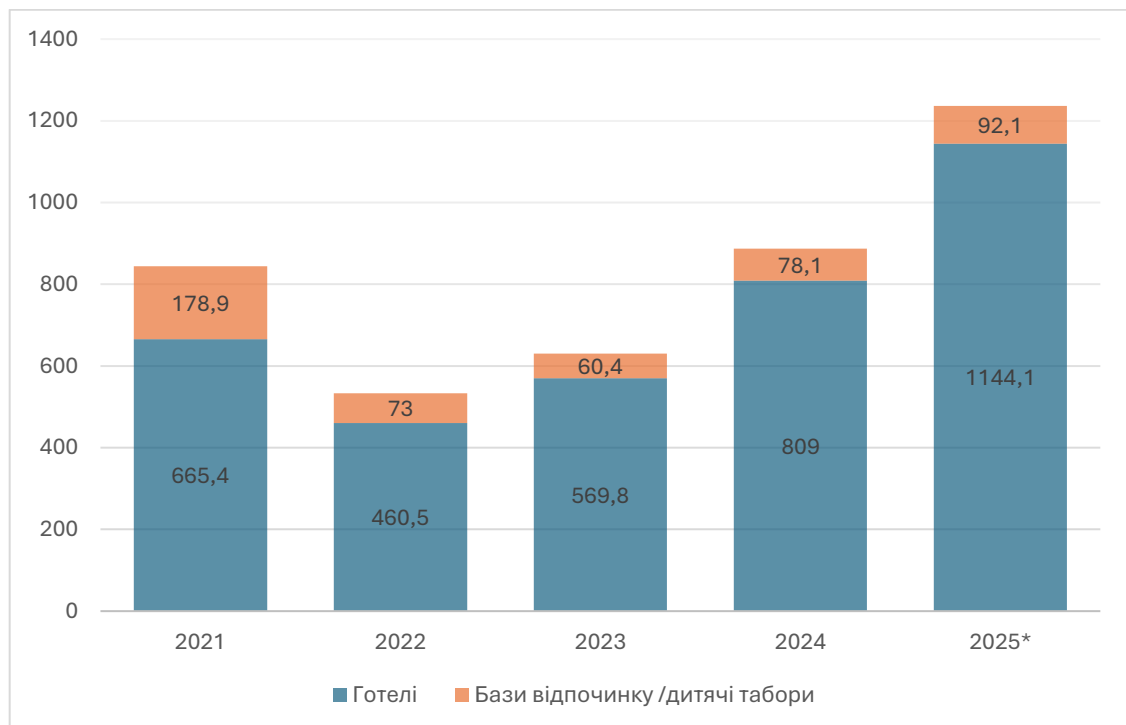


Рис. 2.20. Податкові надходження від діяльності певних категорій колективних засобів розміщування (тис. грн.) [29]

Водночас уже у 2023–2024 рр. спостерігається поступове зростання фіскальних надходжень, насамперед завдяки активізації внутрішнього попиту й відновленню функціонування готельних підприємств у центральних і західних областях. Прогноз на 2025 р. (1144,1 тис. грн для готелів та 92,1 тис. грн для баз відпочинку) підтверджує потенціал подальшого розширення економічної активності сектору.

Така фіскальна динаміка узгоджується з оцінками аналітичних центрів щодо зростання зайнятості на 5–7 % щорічно, збільшення обсягів реалізації до 9–11 млрд грн у 2024–2025 рр. і поступового покращення рентабельності, що свідчить про поступову адаптацію та структурне відновлення ринку колективних засобів розміщування в умовах воєнної економіки [19].

Таким чином, сучасний розвиток ринку готельних послуг в Україні формується під впливом комплексу глобальних та національних чинників невизначеності - геополітичної напруженості, макроекономічних коливань, пандемічних викликів і масштабного воєнного конфлікту. Сукупний вплив цих факторів зумовлює трансформацію бізнес-моделей, переорієнтацію цільових сегментів та пошук нових стратегій забезпечення стійкості готельних підприємств. Для галузі характерна суттєва територіальна неоднорідність: спостерігаються виражені регіональні відмінності у структурі розміщування, динаміці функціонування та рівнях завантаженості, що посилюються внаслідок переміщення населення, руйнування інфраструктури та зміни туристичних потоків.

Попри кризові умови, вітчизняний ринок демонструє певні ознаки адаптивного розвитку. На тлі поглиблених ризиків продовжується відкриття нових готельних об'єктів, орієнтованих на імплементацію європейських стандартів сервісу, підвищені вимоги до безпеки й формування безризикового середовища для гостей. Це свідчить про здатність індустрії не лише реагувати на

зовнішні шоки, але й формувати передумови для відновлення та подальшої модернізації у післявоєнний період.

2.3. Проблеми функціонування готельної індустрії України в умовах глобальних трансформацій

Готельна індустрія України наразі перебуває під впливом комплексних глобальних трансформацій, спричинених пандемією COVID-19, повномасштабним воєнним конфліктом, що триває з 2022 року, енергетичними кризами та геополітичними змінами. Ці фактори спричинили суттєве скорочення кількості колективних засобів розміщення, що в середньому становить 175 одиниць на рік починаючи з 2013 року, а також викликали значні регіональні диспропорції та зміщення завантаженості готелів у бік західних регіонів країни. Водночас галузь демонструє певну стійкість, пристосовуючись до умов внутрішнього туризму, впроваджуючи сучасні технологічні рішення, такі як широкопasmовий інтернет Starlink, альтернативні джерела енергії, системи автоматизації й оновлюючи спектр послуг для різних категорій клієнтів, включно з переселенцями, представниками бізнес-сегменту та сімейним відпочинком.

Незважаючи на скорочення зовнішнього попиту у 2022 році та обмеження міжнародних туристичних потоків, галузь стикається з такими системними викликами, як дефіцит кваліфікованих кадрів, руйнування інфраструктури та розбіжність між рівнем послуг і встановленими цінами. Реалізація стратегічного, комплексного підходу до оцінки внутрішніх можливостей і впливу зовнішнього середовища є необхідною умовою для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку індустрії гостинності в Україні [13].

Для обґрунтування ефективних стратегій розвитку готельної індустрії України в контексті глобальних трансформацій доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який забезпечує комплексну оцінку внутрішніх сильних та

слабких сторін (Strengths, Weaknesses) галузі, а також зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities, Threats) (табл. 2.2.). Цей аналітичний інструмент, особливо рекомендований в умовах кризових викликів, сприяє формуванню інноваційних управлінських рішень, раціоналізації використання ресурсного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності національного готельного сектору.

Таблиця 2.2

SWOT аналіз розвитку готельної індустрії України

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
S1. Стійкість та адаптивність готельного бізнесу в умовах війни.	W1. Територіальна асиметрія та суттєві втрати інфраструктури на сході й півдні.
S2. Зростання кількості готелів та апартаментів попри загальний спад ЗР.	W2. Залежність від внутрішнього попиту та різке падіння в'їзного туризму.
S3. Регіональні точки зростання (Захід та Центр).	W3. Нестабільна рентабельність, високі операційні витрати та дефіцит доступного фінансування.
S4. Підвищення фіскальної ролі готельного бізнесу в економіці.	W4. Кадровий дефіцит через міграцію, мобілізацію та вигорання персоналу.
S5. Активна цифровізація, інтеграція євростандартів і сучасних технологій.	W5. Незавершеність реформ, фрагментарність нормативної бази та слабка державна підтримка.
S6. Диверсифікація продукту: бутик-готелі, wellness, апартаменти, глемпінги.	W6. Обмежені компетентності у сфері revenue-management, маркетингу та сервіс-дизайну.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
O1. Повоєнна відбудова, інвестпрограми, міжнародна технічна допомога.	T1. Триваюча війна, безпекові ризики, руйнування об'єктів.
O2. Зростання внутрішнього туризму та релокаційний попит.	T2. Макроекономічна нестабільність, скорочення платоспроможності населення.
O3. Євроінтеграція, зелена трансформація та стандарти ЄС.	T3. Міграція населення та кадрова криза.
O4. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі (coworking+coliving).	T4. Посилення міжнародної конкуренції за туристів та інвесторів.
O5. Туристичні кластери, партнерства, дестинаційний менеджмент.	T5. Регуляторна невизначеність, непорядкованість дозвільних процедур.

Таблицю створено автором

На базі емпіричних даних і врахування особливостей регіональних тенденцій SWOT-аналіз служить фундаментом для моделювання стратегій адаптації, відновлення та сталого зростання індустрії гостинності в Україні.

Проведений SWOT-аналіз продемонстрував, що сучасна готельна індустрія України є системою з одночасно високим потенціалом і суттєвими внутрішніми дисфункціями, загостреними зовнішніми ризиками. Незважаючи на адаптивність бізнесу, цифровізацію, зростання ролі внутрішнього туризму та формування регіональних полюсів зростання, галузь перебуває у стані глибоких структурних трансформацій. Поглиблений аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз дозволяє окреслити коло ключових проблем, які системно стримують розвиток готельного сектору й визначають необхідність формування нової моделі його функціонування в умовах воєнного та поствоєнного періоду.

Представлені у SWOT слабкі сторони (територіальні диспропорції, кадрові втрати, фінансова вразливість, нерівномірність стандартів) у поєднанні із зовнішніми загрозами (безпекові ризики, макроекономічна нестабільність, скорочення попиту, міжнародна конкуренція) вказують на існування не поодиноких, а системних проблем, що мають комплексний і багатовимірний характер. Значна частина викликів накопичувалася роками, однак саме повномасштабна війна зробила їх критично видимими та загострила необхідність переосмислення підходів до управління галуззю, її модернізації та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, на основі SWOT-аналізу можна виокремити низку ключових проблем розвитку готельної індустрії України, що потребують подальшого наукового опрацювання та практичного вирішення.

Проблеми готельної індустрії України у сучасних умовах мають системний, багатовимірний і взаємопов'язаний характер. Їх доцільно класифікувати за п'ятьма ключовими групами (рис. 2.21).

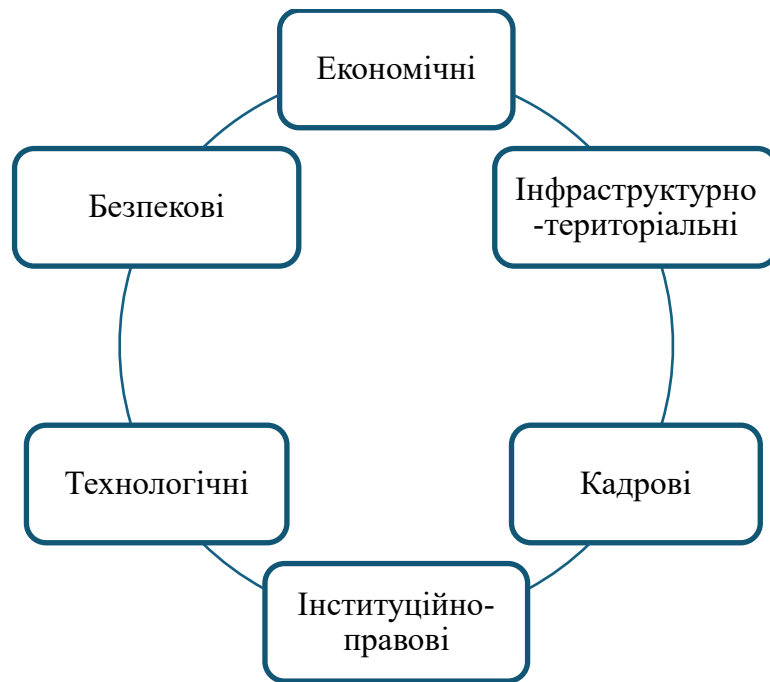


Рис. 2.21. Кластери проблем розвитку готельної індустрії України

Складено автором

Кожна група містить комплекс чинників, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та стійкість готельного сектору.

Виокремимо основні проблемні моменти:

- Територіальна диспропорційність і втрата готельної інфраструктури у прифронтових та окупованих регіонах;
- Залежність від внутрішнього попиту та фактична відсутність повноцінного в'їзного туризму через безпекові ризики та авіаблокади;
- Фінансова нестабільність підприємств, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, висока собівартість функціонування;
- Дефіцит кваліфікованого персоналу, міграція кадрів та низький рівень професійної підготовки;
- Фрагментарність нормативно-правової бази та відсутність узгодженої державної політики підтримки готельної галузі;
- Недостатній рівень цифрової зрілості значної частини малих готелів і слабкий розвиток сучасних бізнес-моделей;

-Погіршення інвестиційного клімату на тлі воєнних ризиків та регуляторної невизначеності;

-Зниження платоспроможного попиту населення, що створює ризики недозавантаження та падіння рентабельності [11, 7].

Але, ключовим деструктивним фактором, що призводить до кризового стану на ринку індустрії гостинності України, є зараз повномасштабна війна, викликана збройною агресією РФ.



Рис. 2.22. Вплив збройної агресії на функціонування та перспективи розвитку готельної індустрії України

Складено автором

Така ситуація формує високий рівень системної нестабільності, що ускладнює здійснення стратегічного прогнозування, довгострокового планування та ефективного управління розвитком готельної індустрії. Нестача передбачуваності та збільшення операційних і фінансових ризиків спричиняють погіршення якості готельних послуг, стримують модернізацію інфраструктури та послаблюють конкурентні позиції українських підприємств на внутрішньому й

міжнародному ринках. За таких умов інвестиційна привабливість сектору суттєво знижується, оскільки іноземні інвестори надають перевагу юрисдикціям із прозорим регуляторним середовищем, стабільними правилами ведення бізнесу та мінімальними ризиками капіталовкладень.

Отже, наявні дисфункції та виклики вимагають невідкладного формування комплексної політики вирішення окреслених проблем, яка включатиме модернізацію нормативно-правової бази, стимулювання інвестиційного середовища, підвищення стандартів безпеки, удосконалення кадрового потенціалу та прискорення цифрової трансформації. Системне усунення цих обмежень є передумовою відновлення довіри інвесторів, стабілізації ринку та забезпечення сталого розвитку готельної індустрії України в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ СВІТОВОГО РИНКУ

3.1. Перспективні напрями модернізації та адаптації української готельної індустрії до світових ринкових тенденцій

Незважаючи на наявні структурні диспропорції, економічні виклики та безпекові ризики, готельне господарство України продовжує функціонувати, демонструючи високий рівень адаптивності, підприємницької гнучкості та здатності до оперативного реагування на зміну ринкових умов. У період воєнних трансформацій сектор зберіг ключові елементи своєї діяльності, а в окремих регіонах навіть виявив ознаки стабілізації та переорієнтації на нові сегменти споживачів - внутрішніх туристів, релокований бізнес, довгострокових резидентів, гуманітарні та волонтерські організації.



Рис. 3.1. Система сучасних змін та адаптаційних процесів у вітчизняній готельній індустрії

Складено автором

Водночас структура попиту, просторові акценти розвитку та моделі функціонування готельних підприємств зазнали суттєвих змін, що відображено у сучасних тенденціях трансформації галузі, представлених на рис. 3.1.

Проведемо детальний аналіз і розкриття сутності кожного з цих аспектів.

1. Зміна профілю попиту демонструє значне розширення цільових аудиторій. Нинішні відвідувачі українських готелів представляють широкий спектр соціально-професійних груп, серед яких - іноземні журналісти, представники неурядових та міжнародних організацій, дипломати, бізнес-туристи, учасники тренінгів, освітніх та гуманітарних програм, транзитні пасажери, особи, що приїжджають із приватними справами, а також ті, хто відвідує родичів. Усі вони прагнуть поєднати раціональність витрат із можливістю отримання якісного сервісу та позитивних вражень. Таке розмаїття запитів формує більш складну, мультимодальну структуру попиту, що впливає на політику формування готельного продукту.

2. Аналітичні спостереження засвідчують посилення територіальних і сезонних зрушень на готельному ринку. Регіони, що традиційно асоціювалися з певними видами туризму (наприклад, зимовий відпочинок у Карпатах), почали демонструвати високу завантаженість у літній період. Паралельно активізується розвиток міжсезонних форматів через проведення культурних, спортивних, ділових та освітніх заходів, що дозволяє більш рівномірно розподіляти потоки туристів протягом року. Це свідчить про поступове формування мультисезонних дестинацій, адаптованих до різних типів попиту [15].

3. Одним із найсуттєвіших трендів є інтеграція безпекового фактора у всі етапи створення та модернізації готельної інфраструктури. Нові девелоперські проекти враховують необхідність облаштування укриттів, кімнат підвищеної безпеки, резервних систем енергопостачання та автономних комунікацій. Водночас існуючі готелі проходять модернізацію відповідно до новітніх вимог безпеки, що стає базовим елементом конкурентоспроможності у воєнних умовах.

4. Найбільш динамічним сегментом готельної нерухомості залишаються апарт-готелі та сервісні апартаменти. Їхня популярність зумовлена здатністю поєднувати функції традиційного готелю та орендного житла, забезпечуючи комфорт для коротко- і довгострокового проживання. Вони пропонують більш приватний, «домашній» формат перебування, що особливо важливо для релокованих працівників, бізнес-резидентів та гостей, які потребують автономності. Важливою тенденцією є поява гібридних просторів - коворкінгів, зон для нетворкінгу, громадських хабів, що робить готелі центрами соціальної та професійної активності [17].

5. Актуалізація екологічної відповідальності суттєво впливає на управлінські підходи у готельному бізнесі. Поширення «зелених» технологій, енергоефективних рішень, екологічних систем очищення води, сортування відходів та використання відновлюваних джерел енергії відповідає глобальним цілям сталого розвитку та сприяє зростанню довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Екологічний менеджмент сьогодні розглядається не лише як інструмент оптимізації витрат, а як стратегічний фактор підвищення іміджу та привабливості підприємств [30].

6. Вагомого значення набуває модернізація системи категоризації готелів. Державне агентство розвитку туризму спільно з професійними асоціаціями ініціювали оновлення застарілих стандартів, впровадивши апробацію критеріїв системи Hotels Stars Union, яка широко використовується в ЄС. У 2024 році представлено проєкт оновленої постанови Кабінету Міністрів, що передбачає суттєве реформування процедур присвоєння категорій, їх перегляду та забезпечення прозорості. Це є важливим кроком у напрямі євроінтеграції й підвищення довіри споживачів.

7. Посилюється співпраця між національними інституціями готельної сфери та міжнародними організаціями. Ініціативи в межах EU4Business, діяльність Асоціації готелів та курортів України, членство у HOTREC і Hotels

Stars Union сприяють інтеграції України в європейський професійний простір, підвищенню якості управління, доступу до експертизи та участі в міжнародних програмах підтримки [25].

8. Зростає усвідомлення необхідності інвестування у людський капітал. В умовах кадрового дефіциту, спричиненого міграцією та зміною структури ринку праці, готелі активно впроваджують програми навчання, підвищення кваліфікації, збереження корпоративних стандартів гостинності та розвиток внутрішнього потенціалу персоналу. Поширення тренінгових програм і партнерство з освітніми закладами стає важливою частиною HR-стратегій.

9. Технологічна трансформація галузі проявляється у стрімкому поширенні цифрових і безконтактних сервісів. Гості очікують мобільної реєстрації, безконтактних платежів, біометричної ідентифікації, інтеграції з додатком «Дія» та синхронізації з PMS готелів. Цифрова зручність стає одним із ключових критеріїв якості обслуговування й фактором конкурентної переваги на ринку.

10. Важливим напрямом розвитку сучасної української готельної індустрії є інклюзивність, яка набуває особливої значущості в умовах зростання кількості людей, постраждалих внаслідок військових дій. Збільшення кількості осіб із різними фізичними обмеженнями та особливими потребами вимагає від готельного сектору впровадження комплексного інклюзивного дизайну будівель і сервісів, що відповідають сучасним вимогам доступності. Під впливом цих соціальних змін у сфері гостинності активно поширюються тренінгові програми для персоналу, які спрямовані на підвищення обізнаності та формування професійних компетенцій у роботі з особами з інвалідністю. Водночас здійснюється адаптація будівельних норм і стандартів, зокрема через імплементацію положень ДБН (Державні будівельні норми), що регламентують архітектурну доступність і безбар'єрне середовище у закладах розміщення. Окрім технічних аспектів, увага зосереджується на розвитку освітніх ініціатив, таких як спеціалізовані курси (в тому числі на платформі «Prometheus»),

методичні посібники та довідники, які забезпечують системний підхід до інклюзивності. Вони сприяють формуванню цілісного розуміння принципів створення доступного середовища, що враховує фізичні, сенсорні, когнітивні та соціальні особливості різних категорій гостей.

11. Зміна потреб споживачів стимулює диверсифікацію готельних продуктів. У відповідь на нові запити готелі формують «адаптивну гостинність», пропонують спеціальні програми для різних вікових груп, розробляють пакети wellness&spa для психологічного та фізичного відновлення, а також комбіновані пропозиції з підвищеною доданою цінністю.

12. Впровадження сучасних фінансових та аналітичних систем, зокрема міжнародної уніфікованої системи управлінського обліку USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), відіграє дедалі вагомішу роль у підвищенні професіоналізації управління українськими готельними підприємствами. Якщо протягом тривалого часу використання USALI в Україні мало фрагментарний характер і було властиве переважно міжнародним готельним мережам, то з 2022–2024 років спостерігається чітка тенденція до її активного поширення серед національних готелів різних форм власності. Це зумовлено зростанням конкуренції, потребою у прозорій фінансовій звітності, необхідністю підвищення операційної ефективності та інтеграції у глобальний готельний ринок [27].

Останніми роками ДАРТ, Асоціація готелів та курортів України, профільні бізнес-школи та консалтингові компанії започаткували цикл освітніх заходів, тренінгів і практичних семінарів, спрямованих на адаптацію і впровадження USALI в українських умовах. Особливу увагу приділено навчальним програмам для фінансових директорів, менеджерів із доходів (revenue managers), керівників готелів та власників малих засобів розміщення. У межах таких програм розглядаються питання структури обліку доходів і витрат, калькулювання собівартості, управлінської аналітики, бюджетування та розробки фінансових KPI відповідно до міжнародних стандартів. Використання USALI в українських

готелях дає змогу забезпечити глибоку деталізацію фінансових потоків, виявляти малорентабельні підрозділи, оптимізувати операційні витрати, покращувати управління інвентаризацією та прогнозування доходів. Для підприємств, які працюють у складних воєнних умовах, ця система стає інструментом фінансової стабілізації, дозволяючи раціоналізувати витрати, уникати фінансових втрат і підвищувати економічну стійкість [25].

У контексті прискорених глобальних трансформацій, цифровізації туристичних послуг та зміщення акцентів у бік сталого розвитку, українська готельна індустрія потребує впровадження комплексних стратегій модернізації, здатних забезпечити її адаптацію до сучасних міжнародних трендів. Аналіз стратегічних комбінацій SWOT-матриці, представлений в підпункті 2.3, свідчить, що перспективні напрями розвитку можуть бути сформовані за логікою чотирьох стратегічних квадрантів – SO, WO, ST та WT, що узагальнюють потенціал галузі, наявні внутрішні обмеження, зовнішні можливості та ризики (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями модернізації та адаптації готельної індустрії України
відповідно до квадрантів SWOT-аналізу

Стратегічний квадрант	Сутність стратегії	Ключові напрями модернізації та адаптації
SO - використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей	Підсилення конкурентних переваг через активне використання цифровізації, регіонального потенціалу та євроінтеграційних орієнтирів	<ul style="list-style-type: none"> • Модернізація готельної інфраструктури за принципами smart-hotel, впровадження систем CRM, PMS. • Формування регіональних центрів сталого туризму (Карпати, Львівщина, Буковель, Прикарпаття). • Розвиток wellness-, есо-, slow-туризму та кластерних моделей «село–місто–курорт». • Створення нішевих продуктів: колівінги, арт-готелі. • Адаптація до екологічних стандартів ЄС та ESG-критеріїв для зміцнення позицій на міжнародному ринку.

Продовження таблиці 3.1

<p>WO - подолання слабких сторін за рахунок зовнішніх можливостей</p>	<p>Використання грантів, міжнародної підтримки та освітніх програм для вирівнювання диспропорцій і модернізації інфраструктури</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Використання міжнародних грантів і технічної допомоги для відновлення й модернізації готельного фонду. • Реновація застарілих санаторіїв і трансформація їх у сучасні засоби розміщення. • Створення регіональних центрів hospitality management, впровадження мікросертифікацій (front-office, housekeeping, revenue-management). • Розвиток дестинаційного менеджменту (DMO), формування туристичних кластерів. • Застосування цифрових інструментів прогнозування попиту, оптимізації цін (ADR, RevPAR) та зменшення сезонних.
<p>ST – використання сильних сторін для мінімізації зовнішніх загроз</p>	<p>Підвищення стійкості галузі за рахунок розвитку безпеки, міжнародної співпраці та регіональних полюсів зростання</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Формування системи підвищених стандартів безпеки (Safe Hospitality UA). • Облаштування укриттів, резервних систем енергопостачання та цифрових протоколів безпеки. • Розвиток «полюсів зростання» в умовно безпечних регіонах для компенсації втрат прифронтових територій. • Активізація участі України у європейські туристичні ініціативи, участь у міжнародних виставках і форумах. • Реновація маркетингових платформ для просування України як перспективної дестинації після стабілізації ситуації. • Використання фіскальної ваги галузі для лобювання стабільного регуляторного середовища.
<p>WT – мінімізація слабких сторін у ситуації високих зовнішніх ризиків</p>	<p>Формування захисних механізмів для готелів у складних умовах війни; посилення стійкості через диверсифікацію попиту та вдосконалення регулювання</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Державні програми підтримки підприємств у прифронтових зонах: податкові пільги, компенсації, страхування майна від воєнних ризиків. • Програми евакуації та відновлення зруйнованих готелів. • Збереження трудового потенціалу через програми утримання персоналу, гнучкі графіки, навчання і перекваліфікацію. • Спрощення дозвільних процедур, цифровізація регуляторних процесів, створення «єдиного інвестиційного вікна». • Диверсифікація каналів попиту: корпоративні клієнти, довгострокові резиденти, релокаційні програми. • Розвиток співпраці з освітніми, культурними, науковими та медійними подіями для формування альтернативного попиту.

Вони дозволяють окреслити траєкторії модернізації, спрямовані на інноваційне оновлення готельного сектору, підвищення його конкурентоспроможності та інтеграцію у глобальні ринкові процеси.

Таким чином, український готельний ринок продовжує демонструвати високу резилієнтність і здатність до адаптації в умовах багатofакторних внутрішніх та зовнішніх викликів. Незважаючи на наявність низки системних проблем (безпекових ризиків до інфраструктурних втрат і кадрового дефіциту тощо) галузь поступово трансформується відповідно до глобальних тенденцій розвитку сфери гостинності. Ці зміни проявляються у впровадженні цифрових інновацій, розвитку інклюзивних та екологічних практик, посиленні клієнтоорієнтованості, удосконаленні сервісу та зростанні ролі державних і приватних інвестицій у модернізацію готельної інфраструктури.

Перспективні напрями модернізації та адаптації української готельної індустрії охоплюють комплекс взаємопов'язаних стратегічних рішень, спрямованих на цифрове оновлення підприємств, формування системи сталого розвитку, інституційне реформування, збалансований просторовий розвиток, удосконалення професійного потенціалу кадрів та підвищення рівня безпеки. Впровадження цих стратегій дозволить не лише підвищити ефективність управління та якість готельних послуг, але й забезпечить створення конкурентоспроможного, інноваційно орієнтованого та стійкого готельного сектору, інтегрованого у міжнародні ринкові процеси.

У середньостроковій та довгостроковій перспективі реалізація зазначених підходів створить передумови для динамічного розвитку туристичної індустрії України у повоєнний період, зміцнення її економічного потенціалу, підвищення привабливості для іноземних і внутрішніх туристів, а також формування позитивного міжнародного іміджу країни як сучасної, відкритої та конкурентної туристичної дестинації.

3.2. Розробка організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії

Ефективний розвиток готельної індустрії в умовах високої турбулентності глобального ринку та структурних трансформацій національної економіки потребує системного підходу до формування її конкурентних переваг. Сучасні дослідження у сфері економіки туризму підтверджують, що конкурентоспроможність готельних підприємств формується не лише на рівні окремого суб'єкта господарювання, але й у межах галузевої екосистеми, де взаємодіють інституційні, економічні, технологічні та соціальні чинники. У цьому контексті особливої значущості набуває розробка організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити структурну узгодженість між стратегічними завданнями індустрії, ресурсним забезпеченням та інструментами управлінського впливу [34].

Організаційно-економічний механізм розглядається як інтегрована система методів, важелів, управлінських рішень та нормативно-інституційних умов, спрямованих на підвищення ефективності функціонування суб'єктів готельного господарства. Його побудова дає змогу оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечити впровадження інноваційних технологій, посилити сервісну складову та підвищити стійкість галузі до шоків. При цьому важливо не лише визначити перелік необхідних інструментів, але й сформувати їхню чітку ієрархію, що дозволяє спрямувати розвиток індустрії на досягнення конкретних, вимірюваних і взаємопов'язаних результатів.

З огляду на те, що готельний сектор України функціонує в умовах воєнних ризиків, нестабільного попиту, асиметричного просторового розвитку та посилення конкуренції з боку міжнародних мереж, постає потреба у

структуризації стратегічних пріоритетів його модернізації. Така структуризація є необхідною передумовою для формування адаптивного механізму управління конкурентоспроможністю, який базується на системному аналізі проблем, можливостей та ресурсних обмежень галузі [4; 7].

Для забезпечення цілісності та логічної узгодженості процесу розробки організаційно-економічного механізму доцільно застосувати метод «дерева цілей». Побудова дерева цілей дозволяє ідентифікувати стратегічну мету розвитку готельної індустрії, деталізувати її у підцілі різних рівнів, визначити інструменти та управлінські рішення, необхідні для їх досягнення. Такий інструментальний підхід забезпечує прозорість управлінських процесів, сприяє оптимальному розподілу ресурсів та створює основу для формування ефективної системи моніторингу досягнутих результатів. Саме тому наступним етапом дослідження є побудова дерева цілей як аналітичної моделі, що структурує ключові напрями підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії та визначає логіку подальшого формування організаційно-економічного механізму.

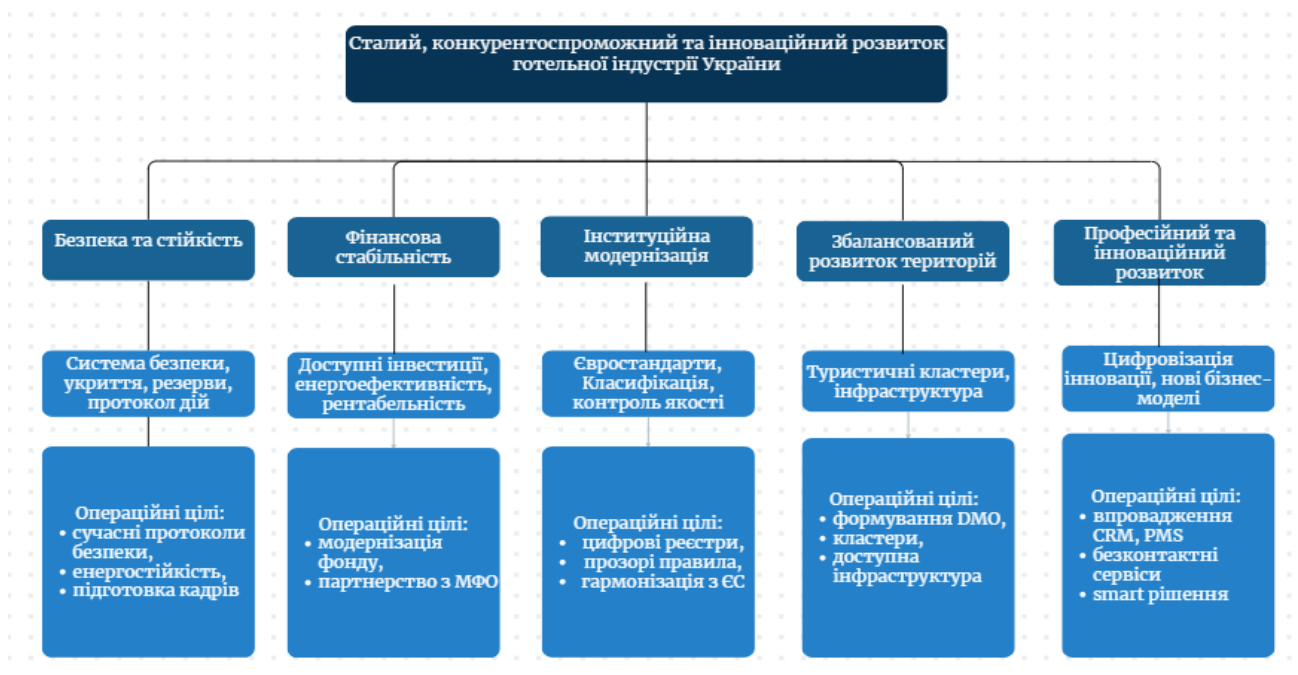


Рис. 3.2. Дерево цілей розвитку готельної індустрії України

Розроблено автором

Побудоване дерево цілей відображає системну трансформацію стратегічних орієнтирів готельної індустрії України в напрямі сталого, конкурентоспроможного та інноваційного розвитку. Його центральна мета - формування сучасного готельного сектору, здатного ефективно функціонувати в умовах воєнних і поствоєнних викликів, адаптуватися до глобальних тенденцій та забезпечувати високу якість туристичних послуг. Досягнення цієї інтегральної мети передбачає реалізацію п'яти взаємопов'язаних стратегічних блоків, кожен з яких виступає окремим напрямом структурного оновлення галузі.

Першим стратегічним напрямом є забезпечення безпеки та стійкості функціонування готельних підприємств. Він включає розбудову комплексних систем безпеки, облаштування укриттів, резервних джерел енергозабезпечення та впровадження сучасних протоколів кризового реагування. На операційному рівні це передбачає розробку стандартів «Safe Hospitality», підготовку персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях та підвищення енергетичної автономності закладів. Реалізація цих цілей є фундаментом для підвищення довіри туристів і партнерів, що прямо впливає на конкурентоспроможність галузі [30].

Другим ключовим блоком виступає фінансова стабільність та інвестиційний розвиток, що охоплює розширення доступу до інвестиційних ресурсів, впровадження енергоефективних технологій, модернізацію матеріально-технічної бази та формування партнерства з міжнародними фінансовими організаціями. На операційному рівні це реалізується через програми оновлення готельного фонду, пільгові кредити, грантові механізми та впровадження фінансово-аналітичних систем управління. Фінансова стійкість є важливою передумовою ефективної конкуренції та успішного входження у міжнародні ринки.

Третім напрямом є інституційна модернізація, яка передбачає оновлення нормативно-правового забезпечення, гармонізацію галузевих стандартів із європейськими вимогами та підвищення прозорості і якості управління. Важливе

значення має впровадження сучасної системи класифікації готелів відповідно до критеріїв HotelStarsUnion, цифровізація галузевих реєстрів і дерегуляція дозвільних процедур. Операційні цілі в цьому напрямі забезпечують створення передбачуваного, конкурентного і прозорого ринкового середовища.

Четвертий стратегічний напрям - збалансований розвиток територій, який орієнтований на формування туристичних кластерів, розвиток інфраструктури, інтеграцію місцевих готельних мереж у дестинаційні системи управління (DMO) та просторову оптимізацію туристичних потоків. Його реалізація сприяє рівномірному регіональному розвитку, зменшенню галузевих диспропорцій та посиленню територіальної конкурентоспроможності України на туристичній карті Європи.

П'ятим складником дерева цілей є професійний та інноваційний розвиток, що передбачає цифрову трансформацію бізнес-моделей, впровадження систем CRM, PMS, BI-аналітики, розвиток безконтактних технологій, smart-рішень та підтримку інноваційної інфраструктури. Також важливим є розвиток людського капіталу через навчання персоналу, підвищення кваліфікації та вдосконалення сервісних стандартів. Інноваційність і професіоналізація виступають ключовими факторами конкурентних переваг на глобальному ринку [9].

Сукупність цілей, представлених у дереві, утворює логічну основу для формування механізму підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії України, який ґрунтується на певних принципових засадах, представлених на рис. 3.3.

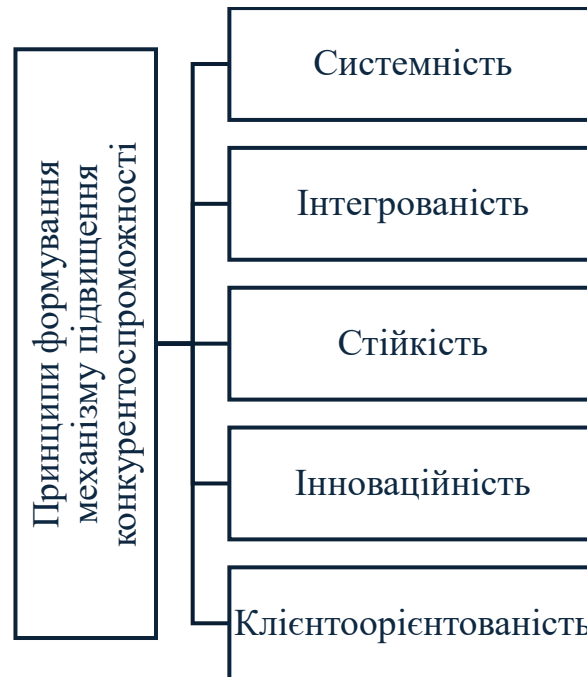


Рис. 3.3. Принципові засади формування механізму підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії України

Розроблено автором

Таким чином, дерево цілей відображає не лише бажаний стратегічний стан галузі, а й формує концептуальну рамку для побудови ефективного механізму її конкурентного розвитку. Реалізація представлених цілей здатна забезпечити створення інноваційного, фінансово стійкого та інституційно модернізованого готельного сектору, інтегрованого у світові ринкові процеси й здатного генерувати довгострокову економічну та соціальну цінність для держави.

Формування механізму підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії України зумовлюється дією багатофакторного зовнішнього середовища, у межах якого значний вплив мають глобальні тенденції розвитку туристичного ринку, вимоги європейської інтеграції, наслідки воєнних дій, трансформація туристичного попиту та посилення технологічних і екологічних викликів.



Рис.3.4. Система блоків організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств

Розроблено автором

На рис. 3.4 представлена блокова система механізму, де цільовий задає стратегічні орієнтири галузі: підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії України, її інтеграцію до європейського ринку послуг та забезпечення стійкого, безпечного й клієнтоорієнтованого розвитку. Реалізація цих цілей можлива лише за умови гармонізації регуляторного поля через нормативно-інституційний блок, який включає державну політику у сфері туризму та гостинності, галузеві стандарти та технічні регламенти, а також міжнародні норми (ISO, ESG, вимоги ЄС до якості, безпеки, інклюзивності). Цей блок формує інституційну базу, що забезпечує передбачуваність діяльності готелів та їх відповідність глобальним вимогам.

Подальша реалізація механізму залежить від суб'єктно-об'єктного блоку, у якому визначено ключових учасників процесу. Суб'єктами виступають органи влади, професійні об'єднання, менеджмент готельних мереж і незалежних готелів, інвестори та фінансові структури, а також заклади вищої освіти та бізнес-

школи, які забезпечують кадровий розвиток. Об'єктами управління є готельні підприємства різних типів, їхні продукти, бренди, персонал та інфраструктура. Взаємодія цих суб'єктів і об'єктів створює основу для ефективного регулювання й стратегічного розвитку галузі.

Функціональний блок акумулює основні управлінські процеси: стратегічне і операційне управління конкурентоспроможністю, планування, бюджетування та контролінг, маркетинг і бренд-менеджмент, управління якістю й сервісом, інноваціями, цифровою трансформацією, ризиками та безпекою. Саме функціональні механізми забезпечують здатність готельних підприємств гнучко реагувати на ринкові зміни та підтримувати високий рівень сервісу й ефективності.

Практичне втілення функцій забезпечує інструментально-методичний блок, який включає економічні, організаційні, маркетингові, технологічні та інституційні інструменти. До економічних важелів належать цінова політика, податкові стимули; до організаційних - кластеризація, франчайзинг, аутсорсинг; до маркетингових - цифровий маркетинг, програми лояльності, онлайн-репутація; до інноваційних - PMS, CRM, RMS, self-service технології, штучний інтелект і Big Data; до інституційних - партнерства, державні програми підтримки та грантові проекти. Сукупність цих інструментів створює реальні можливості для підвищення ефективності діяльності готелів та їх адаптації до сучасних викликів.

Для реалізації механізму необхідне відповідне ресурсне забезпечення, представлене фінансовими, кадровими, матеріально-технічними та інформаційними ресурсами. Ефективна мобілізація фінансів, розвиток професійного кадрового потенціалу, модернізація матеріально-технічної бази та використання аналітичної інформації формують ресурсний фундамент конкурентних переваг підприємств.

Важливою складовою є інформаційно-аналітичний та оціночний блок, який забезпечує моніторинг ключових показників (RevPAR, ADR, NPS, онлайн-

рейтинги), аналіз конкурентного середовища, бенчмаркінг та оцінку результативності реалізованих заходів. Завдяки системному аналізу та зворотному зв'язку механізм постійно вдосконалюється, забезпечуючи його адаптивність.

Фінальним етапом механізму виступає результативно-ефектний блок, що відображає досягнуті результати: підвищення якості сервісу, зростання лояльності та задоволеності гостей, зміцнення ринкових позицій готелів, розвиток їх інноваційного потенціалу та цифрової зрілості, покращення фінансово-економічних показників і зміцнення міжнародного іміджу України як безпечної та конкурентної туристичної дестинації. Сукупність цих результатів підтверджує системний характер механізму та його здатність забезпечувати сталий розвиток готельної індустрії на національному та міжнародному рівнях.

Зазначимо, що організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії ґрунтується на системному підході, який передбачає узгодження стратегічних цілей підприємств з інструментами управління якістю, ресурсами та економічними важелями. Вплив зовнішніх детермінант формує необхідність адаптивного управління, що забезпечує гармонізацію операційної діяльності з міжнародними практиками.

У межах цього механізму організаційна компонента забезпечує внутрішню структурованість, розвиток сервісної культури, оптимізацію кадрового й ресурсного забезпечення, тоді як економічна компонента спрямована на формування конкурентних переваг, підвищення ефективності фінансових рішень, динамічне ціноутворення та контроль ключових показників. Їх взаємодія формує комплексну здатність підприємств реагувати на ринкові виклики та підтримувати стабільний рівень якості готельних продуктів.

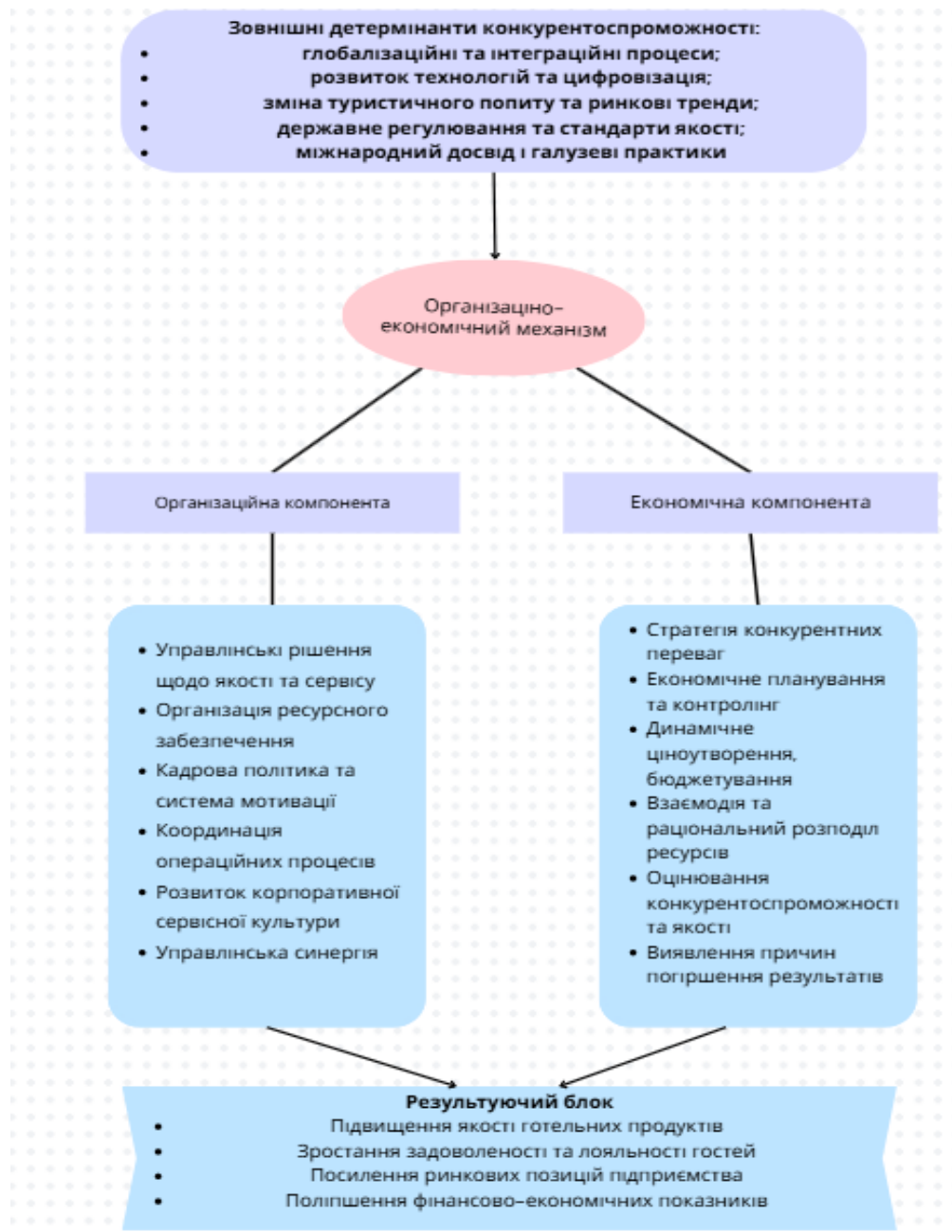


Рис. 3.5. Компонентна структура організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії України

Розроблено автором

З позицій дерева цілей, механізм забезпечує ієрархічне підпорядкування управлінських дій: від стратегічної мети до підцілей, пов'язаних зі створенням сервісної цінності, оптимізацією операцій, зростанням лояльності гостей та покращенням фінансових результатів.

Таким чином, розроблений організаційно-економічний механізм забезпечує цілісне, системне й науково обґрунтоване підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії, поєднуючи стратегічні цілі розвитку з інституційними, функціональними, ресурсними та аналітичними компонентами. Його впровадження створює умови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення якості готельних послуг, підсилення інноваційної та цифрової спроможності підприємств, а також сприяє інтеграції українського готельного сектору у європейський ринок. Механізм виступає інструментом адаптації галузі до динамічних викликів зовнішнього середовища та забезпечує основу для її довгострокового, ефективного та резилієнтного розвитку.

3.3. Формування інноваційних моделей управління готельними підприємствами

У контексті динамічних трансформацій сучасного бізнес-середовища, яке характеризується складною інтеракцією екзогенних та ендогенних факторів, зокрема глобальними економічними шоками, пандемічними кризами, зростаючою споживчою невизначеністю, загостренням галузевої конкуренції, зниженням рівня купівельної спроможності населення та сегментацією попиту, постає нагальна потреба в систематичному формулюванні та імплементації ефективних стратегій, спрямованих на розширення, утримання та диференціацію цільових клієнтських груп. У таких умовах, стійке формування конкурентних переваг безпосередньо пов'язане зі здатністю організацій до неперервної інноваційної активності, адаптивності та стратегічного оновлення [6].

Науково обґрунтовано, що реалізація передових технологічних рішень та впровадження інноваційних управлінських моделей у процесах надання готельних послуг, а також у контексті трансформації організаційних структур,

сприяють забезпеченню стратегічної гнучкості, підвищенню операційної ефективності та стійкості підприємств до зовнішніх дестабілізуючих факторів. Цей комплексний підхід формує основу для досягнення та підтримання конкурентної спроможності за умов посиленої ринкової невизначеності.

Таким чином, інтеграція науково-технічного прогресу із дієвими управлінськими практиками в контексті сталого розвитку готельного бізнесу виступає ключовим чинником трансформації управлінських парадигм, що забезпечує ефективне реагування на динаміку ринкового середовища та довготривалу конкурентну перевагу.

У XIX столітті формування конкурентних переваг підприємств здебільшого базувалося на забезпеченні доступу до традиційних факторів виробництва. Проте вже на початку XX століття ключовими детермінантами конкурентоспроможності стали комплексні заходи щодо системного зниження витрат, підвищення якості продукції та гнучкості операційної діяльності, а також розвиток специфічних ресурсів і конструювання ключових компетенцій. У сучасних умовах центральну роль у формуванні тривалої конкурентоспроможності відіграють інновації, що проявляються у впровадженні нових або вдосконалених продуктів і послуг, модернізації технологічних процесів та інтеграції прогресивного обладнання [31].

Орієнтація на зростаючі та диференційовані потреби споживачів у поєднанні з активним використанням науково-технічних інноваційних рішень стає основою концептуальних засад сучасної управлінської філософії в готельно-ресторанній сфері. Інновації, які віддзеркалюють креативну природу людського мислення та здатність виробляти нестандартні рішення, категорично розглядаються не як похідний ефект економічного розвитку, а як його первинна причина, фундаментальний рушійний механізм сталого соціально-економічного прогресу галузі.

У сучасних умовах економічної турбулентності готельні підприємства активно впроваджують та масштабують інновації як інструмент забезпечення довгострокової стійкості та нарощення конкурентних переваг. Проте в епоху глобалізації та цифрової інтегрованості формування унікальної ринкової позиції шляхом розроблення особливих продуктів і послуг стає дедалі складнішим. За таких обставин використання окремих технологічних новацій не виступає автоматичною гарантією зростання конкурентоспроможності. Їхній справжній ефект реалізується лише в умовах комплексної трансформації управлінських структур, моделі взаємодії з клієнтами та партнерами, а також переосмислення усталених бізнес-процесів і оновлення бізнес-моделі підприємства [31].

Інноваційний потенціал суб'єктів індустрії гостинності розкривається через узгоджене поєднання різних видів інноваційних рішень: від технологічних удосконалень у сфері сервісу та операційної діяльності до організаційних, управлінських і маркетингових інновацій, що не пов'язані безпосередньо з технологіями. Така інтегрована концепція інноваційного розвитку є визначальною для підвищення ефективності функціонування готельних підприємств і зміцнення їхньої ринкової позиції в умовах сучасної конкурентної динаміки.

Інноваційна діяльність у готельному бізнесі виступає ключовим чинником інтенсифікації розвитку підприємства, забезпечуючи його адаптацію до змінних ринкових умов і зміцнення конкурентної позиції. Вона охоплює сукупність багатоетапних процесів, у рамках яких первинна ідея проходить послідовні трансформації, набуваючи різних форм і приводячи до конкретних результатів. Цей процес передбачає не лише технологічні вдосконалення, а й організаційні, маркетингові, управлінські та сервісні інновації, що узгоджено діють задля підвищення ефективності функціонування готельного підприємства [9].

Важливим аспектом інноваційної діяльності є циклічність і взаємозв'язок її етапів, що включають генерацію ідеї, її оцінку, розробку, впровадження та

комерціалізацію (табл.3.2). Лише цілісний системний підхід до управління цим циклом дозволяє максимально реалізувати потенціал інновацій і досягти сталого розвитку

Таблиця 3.2

Основні етапи інноваційної діяльності готельного підприємства

Етап інноваційного процесу	Опис сутності	Значення для готельного підприємства
Генерація ідеї	Формування інноваційних концепцій, ідей та пропозицій	Сприяє виникненню нових можливостей розвитку бізнесу
Оцінка та аналіз	Вивчення доцільності, ринкового потенціалу і ризиків	Допомагає відсіювати ідеї з низькою комерційною цінністю
Розробка та тестування	Формування детального проекту інновації, її прототипування	Забезпечує підготовку до успішного впровадження
Впровадження	Реалізація інноваційного рішення в операціях підприємства	Підвищує конкурентоспроможність через конкретні покращення
Комерціалізація та масштабування	Масове використання та адаптація інновації на ринку	Забезпечує сталий прибуток і довготривалу перевагу

Таблицю складено автором за матеріалами: [9, 10]

Інноваційна діяльність тісно пов'язана з формуванням інноваційних моделей управління, які забезпечують системний і цілісний підхід до впровадження нововведень. Етапи інноваційного процесу, представлені в таблиці, стають основою для побудови таких моделей управління, орієнтованих на адаптацію організаційної структури, процесів і стратегій до сучасних викликів ринку.

Формування інноваційних моделей управління ґрунтується на інтеграції технологічних, організаційних, стратегічних та маркетингових інновацій, що реалізуються через поетапний цикл: від генерації ідеї до її комерціалізації. Саме такі моделі дозволяють забезпечити:

- стратегічну гнучкість завдяки оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища;

- підвищення ефективності оперативної діяльності через впровадження прогресивних технологій і нових управлінських підходів;
- інтеграцію інновацій у відносини з клієнтами та партнерами, що посилює позиції на ринку;
- формування конкурентних переваг за рахунок системного оновлення бізнес-моделей.

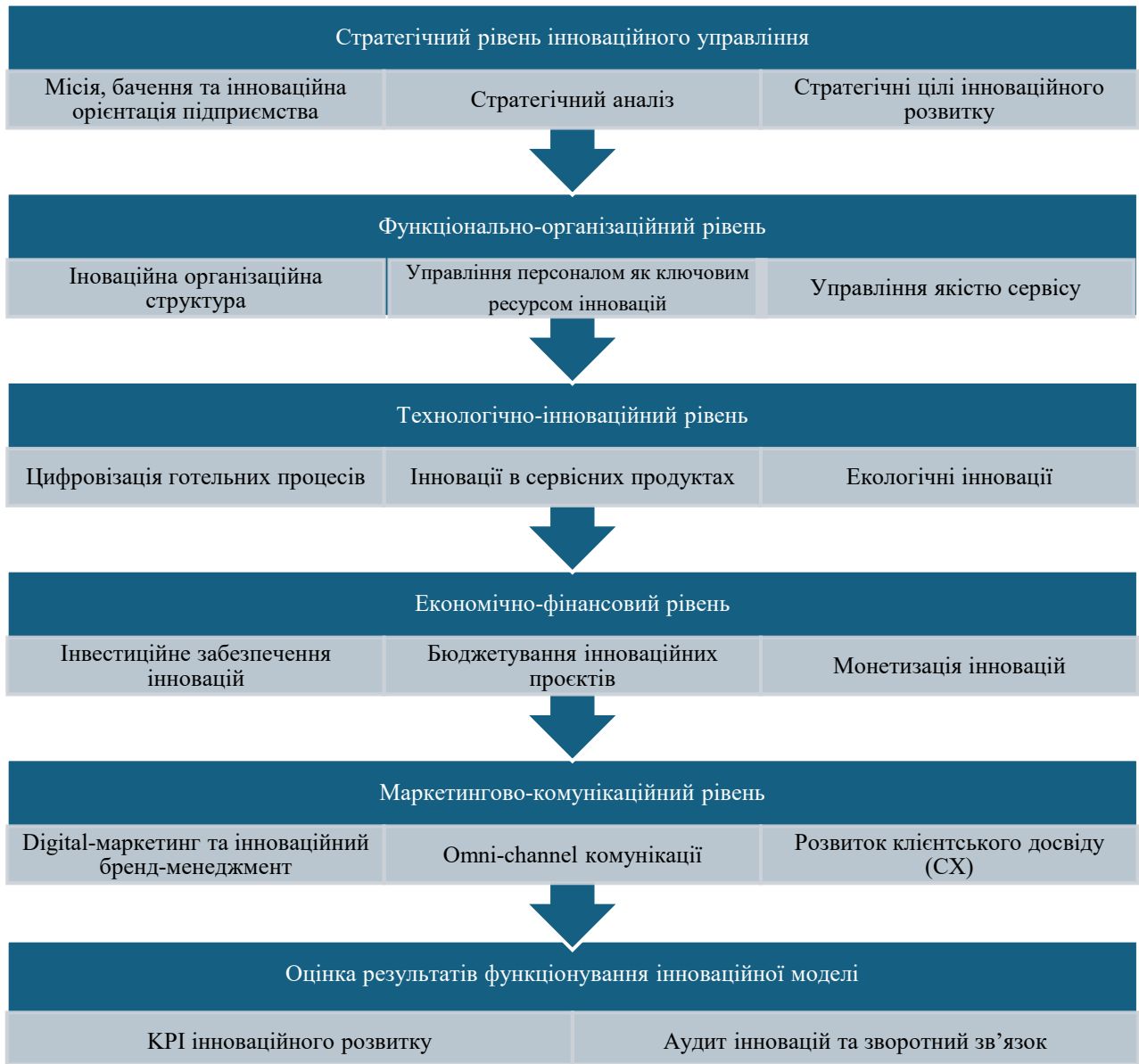


Рис. 3.6. Інноваційна моделі управління готельними підприємствами

Розроблено автором

Інноваційна модель управління готельними підприємствами являє собою багаторівневу, ієрархічно структуровану систему, що інтегрує стратегічні, організаційно-функціональні, технологічні, фінансові та маркетингово-комунікаційні елементи з метою підвищення ефективності діяльності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізованого та висококонкурентного ринку (рис.3.6). Така модель забезпечує цілісну трансформацію управлінських процесів, формування нової якості сервісу, оптимізацію ресурсного потенціалу та підвищення інноваційної активності [6].

Стратегічний рівень відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженості між намірами керівництва, конкурентними викликами та необхідністю технологічної трансформації, що мінімізує ризики та підвищує ефективність інноваційних рішень.

Функціонально-організаційний рівень спрямований на інституціоналізацію інновацій через удосконалення внутрішньої структури та управлінських процесів. У центрі цього рівня знаходиться процес створення інноваційної організаційної структури, розвиток ефективних механізмів управління персоналом як ключовим ресурсом інновацій, запровадження гнучких практик мотивації та навчання, а також формування культури безперервного покращення сервісу. Особливе значення має управління якістю обслуговування, яке забезпечує підвищення стандартів сервісу та впровадження нових моделей взаємодії з клієнтами. Завдяки цьому підвищується внутрішня здатність підприємства до адаптації, що створює сприятливе середовище для інноваційних змін.

Технологічно-інноваційний рівень моделі охоплює цифровізацію готельних процесів, упровадження новітніх сервісних технологій та екологічних інновацій. У межах цього рівня запроваджуються інтелектуальні системи управління, автоматизовані канали комунікації, цифрові інструменти бронювання та CRM-платформи, що підвищують швидкість, точність і персоналізацію

обслуговування. Водночас екологічні інновації забезпечують ресурсоекономію, відповідальне споживання та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку. Технологічні трансформації формують нову якість готельного продукту та значно підвищують його ринкову привабливість.

Економічно-фінансовий рівень забезпечує ресурсну підтримку інноваційної діяльності. Він охоплює питання інвестиційного забезпечення, бюджетування інноваційних проєктів та розроблення моделей монетизації інноваційних рішень. На цьому етапі здійснюється оцінка фінансової доцільності проєктів, визначаються джерела фінансування, створюються системи контролю витрат та сформовані механізми отримання економічного ефекту від інноваційних впроваджень. Економічно-фінансовий блок забезпечує стійкість інноваційного розвитку, підвищує фінансову гнучкість підприємства та посилює його можливість конкурувати в умовах ринкової нестабільності.

Маркетингово-комунікаційний рівень спрямований на ринкову репрезентацію інновацій та забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами. Він охоплює впровадження цифрового маркетингу, інноваційного бренд-менеджменту, створення омніканальних комунікацій та розвиток клієнтського досвіду (Customer Experience). Завдяки застосуванню дата-аналітики, персоналізованих маркетингових стратегій та інноваційних комунікаційних платформ підвищується залученість клієнтів, зміцнюється бренд підприємства та формується довгострокова лояльність гостей.

Завершальним елементом моделі є оцінка результативності функціонування інноваційної системи, що передбачає використання КРІ інноваційного розвитку, аудит інноваційних процесів та формування механізмів зворотного зв'язку. Це забезпечує постійний моніторинг ефективності, виявлення слабких місць, адаптацію стратегії та коригування управлінських рішень відповідно до змін середовища та очікувань клієнтів. Такий підхід формує замкнений цикл безперервного вдосконалення та стратегічної адаптації.

Узгоджене функціонування всіх рівнів інноваційної моделі забезпечує готельним підприємствам комплексні та стійкі конкурентні переваги. Поєднання стратегічного бачення, організаційної гнучкості, технологічної досконалості, фінансової стійкості та ефективного маркетингу створює можливості для диференціації готельного продукту, підвищення якості сервісу, оптимізації витрат і формування високої лояльності клієнтів. У підсумку така модель сприяє зміцненню позицій підприємств на внутрішньому й міжнародному ринках, підвищує їхню адаптивність до кризових явищ та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність галузі [6; 31].

Таким чином, формування інноваційних моделей управління готельними підприємствами - це цілеспрямований процес створення й впровадження нових підходів, які базуються на системному, процесному та ресурсному управлінні. Ці моделі поєднують стратегічне інноваційне бачення з гнучкими організаційними структурами, цифровими технологіями, орієнтацією на клієнта та фінансовою підтримкою. Інновації в даному розглядаються не як одноразові проекти, а як постійний процес, впроваджений у всі структурні підрозділи та цикли готелю і підтриманий культурою навчання в організації. Це допомагає готельному бізнесу швидко реагувати на зміни ринку, ефективно використовувати ресурси та адаптувати свої процеси.

В результаті створюються складні, але добре узгоджені управлінські моделі, які підвищують операційну ефективність, покращують унікальність готельних послуг і зміцнюють лояльність клієнтів. Таким чином, інноваційні моделі не тільки модернізують окремі готелі, а й підвищують конкурентоспроможність української готельної галузі на світовому ринку.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Готельна індустрія - це комплексна, багатовимірна система, у якій поєднуються економічні, соціальні, управлінські та сервісні аспекти. Її функціонування визначається специфікою надання нематеріальних послуг, високим рівнем інтерактивності та необхідністю стратегічного управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та максимізації туристичного потенціалу як окремих територій, так і держави в цілому.

2. Нормативно-правове забезпечення функціонування готельної індустрії в Україні становить складну багаторівневу систему, що охоплює закони, підзаконні акти, державні стандарти та галузеві регламенти. Воно виконує не лише регулятивну, а й стратегічну функцію, оскільки визначає правові засади діяльності суб'єктів готельного бізнесу, формує стандарти якості послуг та забезпечує баланс між інтересами держави, бізнесу і споживачів. Особливістю сучасного етапу розвитку є процес гармонізації українського законодавства з правовими нормами Європейського Союзу, що сприяє інтеграції України у міжнародний туристичний простір та підвищує конкурентоспроможність готельних підприємств. Водночас нормативно-правове забезпечення виконує функцію адаптації галузі до умов воєнного стану, забезпечуючи правові механізми для гарантування безпеки туристів, підтримки внутрішньо переміщених осіб та стимулювання післявоєнного відновлення. Ефективність цієї системи залежить від подальшого вдосконалення законодавства, його адаптації до європейських стандартів, а також від здатності держави та бізнесу спільно реагувати на виклики сучасності.

3. Дослідження готельного ринку виступає як багатогранний науково-аналітичний процес, який інтегрує широкий спектр методологічних підходів та

базових індикаторів для всебічної оцінки галузевих тенденцій. Воно сприяє формуванню глибинного розуміння споживчих моделей поведінки, конкурентного середовища та економічної динаміки індустрії гостинності. Важливість таких досліджень зростає у контексті динамічних глобальних змін, оскільки поєднання кількісних метрик із якісними показниками дозволяє розробляти збалансовані стратегічні моделі. Це ж, у свою чергу, забезпечує готельним підприємствам не лише конкурентоспроможність, але й високу адаптивність до зовнішніх викликів, підтримуючи їх фінансову стійкість і сталий розвиток у довгостроковому вимірі.

4. Світовий готельний ринок перебуває у фазі масштабної трансформації, що зумовлена технологічним прогресом, зміною поведінкових моделей споживачів та впливом глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19. Сукупність цих факторів докорінно переосмислює структуру та механізми функціонування індустрії, прискорюючи впровадження інновацій та формуючи потребу в адаптації до нових економічних, соціокультурних і цифрових реалій. Водночас готельний сектор демонструє нерівномірний геопросторовий розвиток: спостерігаються зміни у розподілі туристичних потоків, посилення ролі окремих регіонів, формування нових центрів гостинності та активне відновлення урбаністичних і рекреаційних територій. У результаті формуються більш гнучкі, технологічно інтегровані й просторово диверсифіковані моделі розвитку, що визначають конкурентоспроможність готельної індустрії у глобальному вимірі.

5. Сучасний розвиток ринку готельних послуг в Україні формується під впливом комплексу глобальних та національних чинників невизначеності - геополітичної напруженості, макроекономічних коливань, пандемічних викликів і масштабного воєнного конфлікту. Сукупний вплив цих факторів зумовлює трансформацію бізнес-моделей, переорієнтацію цільових сегментів та пошук нових стратегій забезпечення стійкості готельних підприємств. Для галузі характерна суттєва територіальна неоднорідність: спостерігаються виражені

регіональні відмінності у структурі розміщування, динаміці функціонування та рівнях завантаженості, що посилюються внаслідок переміщення населення, руйнування інфраструктури та зміни туристичних потоків. Попри кризові умови, вітчизняний ринок демонструє певні ознаки адаптивного розвитку. На тлі поглиблених ризиків продовжується відкриття нових готельних об'єктів, орієнтованих на імплементацію європейських стандартів сервісу, підвищені вимоги до безпеки й формування безризикового середовища для гостей. Це свідчить про здатність індустрії не лише реагувати на зовнішні шоки, але й формувати передумови для відновлення та подальшої модернізації у післявоєнний період.

6. Наявні дисфункції та виклики вимагають невідкладного формування комплексної політики вирішення окреслених проблем, яка включатиме модернізацію нормативно-правової бази, стимулювання інвестиційного середовища, підвищення стандартів безпеки, удосконалення кадрового потенціалу та прискорення цифрової трансформації. Системне усунення цих обмежень є передумовою відновлення довіри інвесторів, стабілізації ринку та забезпечення сталого розвитку готельної індустрії України в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій

7. Український готельний ринок продовжує демонструвати високу резилієнтність і здатність до адаптації в умовах багатофакторних внутрішніх та зовнішніх викликів. Незважаючи на наявність низки системних проблем (безпекових ризиків до інфраструктурних втрат і кадрового дефіциту тощо) галузь поступово трансформується відповідно до глобальних тенденцій розвитку сфери гостинності. Ці зміни проявляються у впровадженні цифрових інновацій, розвитку інклюзивних та екологічних практик, посиленні клієнтоорієнтованості, удосконаленні сервісу та зростанні ролі державних і приватних інвестицій у модернізацію готельної інфраструктури. Перспективні напрями модернізації та адаптації української готельної індустрії охоплюють комплекс взаємопов'язаних

стратегічних рішень, спрямованих на цифрове оновлення підприємств, формування системи сталого розвитку, інституційне реформування, збалансований просторовий розвиток, удосконалення професійного потенціалу кадрів та підвищення рівня безпеки. Впровадження цих стратегій дозволить не лише підвищити ефективність управління та якість готельних послуг, але й забезпечить створення конкурентоспроможного, інноваційно орієнтованого та стійкого готельного сектору, інтегрованого у міжнародні ринкові процеси.

8. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії ґрунтується на системному підході, який передбачає узгодження стратегічних цілей підприємств з інструментами управління якістю, ресурсами та економічними важелями. Вплив зовнішніх детермінант формує необхідність адаптивного управління, що забезпечує гармонізацію операційної діяльності з міжнародними практиками. Розроблений організаційно-економічний механізм забезпечує цілісне, системне й науково обґрунтоване підвищення конкурентоспроможності готельної індустрії, поєднуючи стратегічні цілі розвитку з інституційними, функціональними, ресурсними та аналітичними компонентами. Його впровадження створює умови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення якості готельних послуг, підсилення інноваційної та цифрової спроможності підприємств, а також сприяє інтеграції українського готельного сектору у європейський ринок. Механізм виступає інструментом адаптації галузі до динамічних викликів зовнішнього середовища та забезпечує основу для її довгострокового, ефективного та резилієнтного розвитку.

9. Формування інноваційних моделей управління готельними підприємствами - це цілеспрямований процес створення й впровадження нових підходів, які базуються на системному, процесному та ресурсному управлінні. Ці моделі поєднують стратегічне інноваційне бачення з гнучкими організаційними структурами, цифровими технологіями, орієнтацією на клієнта та фінансовою

підтримкою. Інновації в даному розглядаються не як одноразові проєкти, а як постійний процес, впроваджений у всі структурні підрозділи та цикли готелю і підтриманий культурою навчання в організації. Це допомагає готельному бізнесу швидко реагувати на зміни ринку, ефективно використовувати ресурси та адаптувати свої процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
2. Абрамова А. Г. Дослідження конкурентної стратегії готельного господарства в Україні / А. Г. Абрамова, О. С. Пушка, Ю. А. Мирошник // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 27. – С. 8-12
3. Аналітики від компанії Ribas Hotels Group. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotelnogo-rinku-ukrayini-2024/>
4. Безручко Л. С. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку / Л. Безручко, С. Білоус, М. Філь // Економіка та суспільство. – 2023. – №47. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074>
5. Гончар Л. О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу / Л. О. Гончар // Економіка та суспільство. – 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/332>
6. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства / О. Ю. Давидова // Вісник «Бізнес Інформ». – 2017. – № 11. – С. 459–464.
7. Даниленко-Кульчицька В.А. Готельно-ресторанний бізнес України у час війни: перспективи виживання / В. А. Даниленко-Кульчицька // Інноваційна економіка. – 2022. – №4. – С.55-59
8. Джаман М.О., Дутчак С.В. Ринок туристичних та готельно-ресторанних послуг: навчальний посібник. – Київ: Видавництво «Освіта», 2020. – 320 с.

9. Дяконова А. К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі / А. К. Дяконова, Л. А. Тітомир, К. О. Жовтяк // Економіка та суспільство. – 2023. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2746>
10. Іванова, О. П. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Світовий ринок готельно-ресторанних послуг» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Київ: Видавництво "Готельний світ". – 2023. – 34 с.
11. Косенко Ю. Готельна індустрія: тренди якісного сервісу у 2023 році. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/gotelna-industria-trendi-akisnogo-servis-u-2023-roci>
12. Криворучко Д. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів / Ю. Солоненко, Д. Криворучко// Галицький економічний вісник. – 2023. – №4(83). – С. 130-140
13. Мамотенко Д. Ю. Вплив зовнішнього середовища на підприємства готельно-ресторанного бізнесу / Д. Ю. Мамотенко, В. С. Сдобнова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11724/9815>
14. Матвійчук Л. Ю. Регіональний аналіз розвитку готельного господарства в Україні / Л. Ю. Матвійчук, М. І. Лепкий, Д. І. Молнар-Бабіля //Економіка та суспільство. – 2021. – №31. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/738/710>
15. Мельниченко С. Г. Географія просторово-часових особливостей колективних засобів розміщення готельного господарства в Україні / С. Г. Мельниченко, Л. М. Богадьорова // Людина та довкілля. Проблеми неоекології. – 2021. – Випуск 36. – С. 34-42

16. Мокрий А. В., Чепурда Л. М. Аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств готельного господарства / А. В. Мокрий, Л. М. Чепурда // Інновації та технології в сфері формування нової економіки. – 2024. – Режим доступу: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/129>
17. Молодецький А. Е., Васютіна К. С. Структурні зміни в готельному бізнесі в умовах воєнного часу. // Вісник Одеського національного університету. Серія: Географічні та геологічні науки. Том 28. Вип. 1(42) 2023. С. 95-106.
18. Настич І. Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_2023_popit_vidnovlyuetsya_kadroviy_golod_posilyuetsya
19. Нові тренди у готельній індустрії: як бути попереду конкурентів. - - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hotel-solution.com.ua/news/new-trends-in-the-hotel-industry-how-to-stay-ahead-of-the-competition>
20. Огляд готельного ринку України 2025 <https://ribashotelsgroup.ua/blog/6313/>
21. Організація готельного господарства. Теорія і практика: Навчальний посібник / Л. М. Чепурда, К. М. Таньков, О. Б. Куракін. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2015. – с.12-14.
22. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. –288 с.
23. Останнє заселення: Російські атаки на готелі в Україні та як вони впливають на роботу медіа. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://truth-hounds.org/wp-content/uploads/2025/05/ostannye-zaselennya-rosijski-ataku-na-goteli-v-ukrayini-ta-yak-vony-vplyvayut-na-robotu-media-2025.pdf>
24. Офіційний сайт Всесвітньої організації туризму. – Режим доступу : www.world-tourism.org.

25. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. – Режим доступу : <https://www.tourism.gov.ua>

26. Офіційний сайт Державної статистики України / колективні засоби розміщення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

27. Офіційний сайт Асоціації готелів та курортів України (UHRA). – Режим доступу : <https://www.facebook.com/UkrainianHotelResortAssociation/>

28. Офіційний сайт Національної туристичної організації. Розділ Статистика. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html

29. Податкові надходження від туризму зросли на третину: за перше півріччя 2025 року індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkov-i-nadhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven>

30. Подлепіна П. О. Особливості сталого розвитку підприємств готельного господарства у сучасному ринковому контексті. Україна у світових міжнародно-регіональних політичних та економічних процесах: Матеріали дистанційної Всеукраїнської науково-практичної конференції, Харків, 2023. - С. 74-77

31. Подлепіна П. О. Особливості, напрями та тенденції інноваційного розвитку підприємств готельного господарства / П. О. Подлепіна // Інноваційні напрями розвитку міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи. – Режим доступу: <https://sports-science.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/viewFile/1391/1355>

32. Подлепіна П. О. Особливості формування інклюзивності в готельному бізнесі. «Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети». Матеріали дистанційної Всеукраїнської науково-практичної конференції, Харків, 2024. С. 65-71

33. Подлепіна П. О. Сучасний стан та проблеми класифікації готельних підприємств: міжнародний та національний досвід. - Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 412с.

34. Подлепіна П. О. Тенденції розвитку готельного господарства України в умовах турбулентності // Вісник ХНУ ім. Каразіна. – Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2016. – Випуск 5. – С. 150-156.

35. Полчанінова І. Л. Економічна специфіка та особливості розвитку регіонального готельного комплексу / І. Л. Полчанінова // Комунальне господарство міст. – 2014. – №113. – С. 355-362

36. Ринок готельної нерухомості 2022: основні показники, втрати, нові відкриття та прогнози. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_2022_osnovni_pokazniki_vtrati_novi_vidkrittya_ta_prognози

37. Сушко Н. В. Сучасні тенденції розвитку гостинної індустрії: проектний підхід / Н. В. Сушко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 40. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1468>.

38. Ткаченко А. М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві. Вісник Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2017. № 3 С. 29–33.

39. Шевчук Ю. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2020. № 1 (143). С. 41–51. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.1.4>

40. 2023 Global Midyear Hotels Outlook. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cbre.com/insights/reports/2023-global-midyear-hotels-outlook>

41. Alan Fyall, Patrick Legohérel, Isabelle Frochot, Youcheng Wang Marketing for Tourism and Hospitality. Collaboration, Technology and Experiences. – Routledge. – 2019. – 620 p.
42. Amadeus report. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <https://amadeus.com/documents/en/hospitality/brochure/amadeus-hotels-brochure.pdf>
43. Analysis of the macro environment factors that could affect gazilla hotels. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://peachyessay.com/sample-essay/analysis-of-the-macro-environment-factors-that-could-affect-gazilla-hotels/>
44. Average daily rate of Marriott International hotels worldwide from 2010 to 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/271127/average-daily-rate-marriott-international-inc-hotels-worldwide/>
45. Definition of Services and Characteristics of Services: What is a Service – And what makes it so special? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eightception.com/characteristics-of-services/>
46. European Hotel Performance Update – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pandox.se/files/reports-presentations/STR_Q1_2024.pdf
47. Evaluating hotel performance: 6 key factors. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/evaluating-hotel-performance>
48. From Service Economy to Emotion Economy. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/service-economy-emotion-economy-hospitality-industry>
49. Gerald Ross Marketing for Hospitality and Tourism. States Academic Press, 2022. 253 p
50. Global Hotels & Resorts - Number of Businesses. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ibisworld.com/global/number-of-businesses/global-hotels-resorts/1460/>

51. Hilton checks in as the world's most valuable hotel brand. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://brandfinance.com/press-releases/trashed>
52. Hospitality Global Market Report 2025
<https://www.statista.com/chart/33084/william-reeds-50-best-hotels/>
53. Hospitality Marketing Concepts. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hmcloyalty.com>
54. Hotel Industry Statistics 2023. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://radicalstorage.com/travel/hotel-industry-statistics/>
55. Hotel Industry Trends: The Future of Hospitality in 2023. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://preohq.com/blog/hotel-industry-trends-the-future-of-hospitality-in-2023/>
56. Hotel Industry vs Hospitality Industry. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.linkedin.com/pulse/hotel-industry-vs-hospitality-muneer-ahamed-ygpac/>
57. Hotel Market Research. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sisinternational.com/expertise/industries/hotel-market-research/>
58. Hotel Matrix. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hotelmatrix.report>
59. Hotel metrics: How to measure performance in the hotel industry. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.siteminder.com/r/hotel-metrics/>
60. Hotel Revenue Management: Solutions, Best Practices, Revenue Manager's Role. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.altexsoft.com/blog/hotel-revenue-management-solutions-best-practices-revenue-managers-role/>
61. Hotels – Ukraine. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>

62. How Many Hotels Are There in the World?. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stayipedia.com>

63. І ФОПи матимуть готелі! Але з 2023 року - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://online.dtki.ua/2021/24-25/52343>

64. Key Performance Indicators (KPI) in Hospitality Industry: An Emphasis on Accommodation Business of 5 Star Hotels of National Capital Region. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijrth/v2-i1/4.pdf>

65. Leading hotel brands based on brand value worldwide in 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/732907/most-valuable-hotel-brands-worldwide/>

66. Leading hotel companies worldwide as of June 2023, by number of properties. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/197869/us-hotel-companies-by-number-of-properties-worldwide>

67. Market size of the hotel and resort industry worldwide from 2013 to 2022, with a forecast for 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/1186201/hotel-and-resort-industry-market-size-global/>

68. Market: What It Means in Economics, Types, and Common Features. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/m/market.asp>

69. Micro and Macro environment factors to be analyzed for companies. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.linkedin.com/pulse/micro-macro-environment-factors-analyzed-companies-bobin-philip>

70. MKG Consulting. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mkg.com.sg>

71. Number of hotels opened worldwide from 2021 to 2022, with a forecast for 2023 and 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/1313913/new-hotel-count-worldwide/>
72. PESTLE Analysis for Hotel Industry (2024 Updated). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-for-hotel-industry/#Hotel_Industrys_Legal_Factors
73. STR Report: Introduction Guide for Hoteliers- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.revfine.com/str-report/>
74. Technology shaping the future of the hospitality industry. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bu.edu/hospitality/2023/01/26/technology-trends-in-hospitality/>
75. The Hotel Industry 2024 - 2025 in 10 Insights <https://blog.bismart.com/en/10-insights-hotel-industry>
76. Top 10 Trends in the Hospitality Industry in 2024. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>
77. Top Hotel Chains: The World’s Largest Hospitality Groups in 2025 <https://www.prostay.com/blog/top-hotel-chains/>
78. Total number of hotels worldwide from 2008 to 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/1092502/number-of-hotels-worldwide/>
79. Understanding hotel KPIs and performance metrics. — [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cloudbeds.com/articles/hotel-performance-metrics/>
80. UNWTO Sets Criteria for Hotel Rating System року - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.gtp.gr/2015/02/27/unwto-sets-criteria-for-hotel-rating-system/>,

81. What is Hospitality Marketing? - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eposnow.com/uk/resources/what-is-hospitality-marketing/>

82. What Is the Hospitality Industry? A Beginner’s Overview - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cesarritzcolleges.edu/en/news/what-is-the-hospitality-industry/>

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

на кваліфікаційну магістерську роботу студентки
Дубинчиної Діани Володимирівни
на тему «Готельна індустрія України в контексті сучасних тенденцій світового ринку готельних
послуг: проблеми та перспективи розвитку»

«11» грудня 2025 р.
м. Харків

Світовий ринок готельних послуг демонструє стійку тенденцію до динамічного розвитку, що зумовлено впливом глобалізаційних процесів, прискореного технологічного прогресу, зміни поведінкових моделей споживачів та зростання геополітичної турбулентності. Ці фактори формують нові вимоги до функціонування індустрії гостинності та визначають пріоритетні орієнтири її трансформації. Україна, володіючи значним туристичним потенціалом, активно реагує на світові ринкові зрушення. Вітчизняні готельні підприємства вимушені адаптувати свою діяльність до умов високої конкуренції, підвищених стандартів якості та структурних змін, що супроводжують сучасний розвиток глобального готельного ринку. Саме тому обрана тема дослідження є надзвичайно актуальною та своєчасною.

У дипломній роботі студентки Дубинчина Д. В. ґрунтовно систематизовано теоретичні напрацювання щодо розвитку світового ринку готельних послуг, узагальнено ключові тенденції його трансформації, а також проаналізовано особливості функціонування та проблемні аспекти української готельної індустрії в умовах глобальних викликів. Авторка приділяє значну увагу питанням адаптації національного ринку до сучасних технологічних, економічних і соціальних змін, а також визначенню перспектив його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Робота виконана на високому науковому рівні. Висновки, представлені в дослідженні, є результатом самостійного наукового аналізу Дубинчина Д. В. і мають практичну значущість для формування конкурентоспроможної, інноваційно орієнтованої готельної індустрії України. Авторка продемонструвала глибокі знання теоретичних підходів, уміння використовувати сучасні методи аналізу та критично оцінювати інформацію.

Під час роботи над дослідженням студентка проявила відповідальність, наукову ініціативність, аналітичне мислення та здатність працювати з різноплановими джерелами, у тому числі іноземними. У роботі представлено значний обсяг ілюстративного матеріалу (таблиць, графіків, діаграм), що підсилюють аналітичну складову, забезпечують структурованість викладу та надають дослідженню більшої доказовості. Всі графічні елементи є змістовними, коректно оформленими та повністю відповідають завданням роботи.

Отримані результати можуть стати основою для подальших наукових публікацій у фахових виданнях, а також використовуватися практиками готельного бізнесу та органами державного управління в процесі розробки стратегій розвитку індустрії гостинності.

Зміст, структура та якість виконання дипломної роботи повністю відповідають встановленим вимогам, а сама робота рекомендується до захисту перед Екзаменаційною комісією.

Науковий керівник:
Канд. екон. наук, доцент кафедри світової політики,
дипломатії та туристичного бізнесу

 П. О. Подлепіна

ЗОВНІШНЯ РЕЦЕНЗІЯ

на магістерську роботу студентки спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
ДУБИНЧИНОЇ Діани Володимирівни
на тему: «Готельна індустрія України в контексті сучасних тенденцій світового ринку
готельних послуг: проблеми та перспективи розвитку»

Сучасний глобальний ринок готельних послуг перебуває у фазі інтенсивних трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, стрімкого технологічного прогресу та зміни моделей поведінки споживачів. Інновації, пов'язані з цифровізацією, автоматизацією та використанням штучного інтелекту, формують нову парадигму функціонування готельної індустрії, удосконалюючи якість сервісу та розширюючи можливості персоналізованого обслуговування. Пандемія COVID-19 додатково прискорила ці зміни, актуалізувавши потребу в безконтактних технологіях та підвищених стандартах безпеки й гігієни.

Українська готельна індустрія інтегрується у світові тенденції розвитку, поступово впроваджуючи сучасні технології та стандарти сервісу. Проте її функціонування ускладнюється специфічними викликами воєнного часу. Повномасштабна збройна агресія зумовила порушення логістичних ланцюгів, часткову втрату інфраструктури, скорочення туристичних потоків та зміну структури попиту. Частина готелів вимушено трансформувала свою діяльність. У цих умовах ключовими проблемами стають модернізація матеріально-технічної бази, забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості, адаптація бізнес-процесів до умов невизначеності та підтримання стійкості підприємств. Водночас саме воєнний контекст відкриває й нові перспективи - переорієнтацію на внутрішній туризм, розвиток регіональних ініціатив, запровадження інноваційних сервісних рішень і можливість подальшого відновлення галузі на засадах сучасних глобальних практик. Таким чином, тема є надзвичайно актуальною, оскільки дозволяє комплексно оцінити трансформації галузі в умовах поєднання глобальних трендів та національних викликів воєнного часу.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. У першому розділі Дубинчина Д. В. систематизувала наявні дослідження щодо сутності, нормативно-правового забезпечення, методів дослідження готельної індустрії. У другому розділі студентка детально проаналізувала особливості сучасного розвитку світового та національного ринку готельних послуг. Також виявила проблеми трансформації готельної індустрії України в контексті світових тенденцій. Третій розділ був присвячений виявленню стратегічних напрямів та перспективи розвитку готельної індустрії України в умовах глобального ринку, з акцентуванням уваги на підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційності галузі.

В цілому, аналіз дипломної роботи свідчить про те, що Дубинчина Д. В. обробила велику кількість теоретичного та статистичного матеріалу, у тому числі і на іноземній мові, оволоділа достатніми навичками самостійно ставити та вирішувати дослідницькі завдання. Зміст роботи побудований логічно і повністю розкриває тему дослідження, мета досягнута, всі поставлені завдання виконані в повному об'ємі. Робота виконана на високому науковому рівні. Висновки і рекомендації, отримані в результаті проведення даного дослідження, мають важливе теоретичне і практичне значення для розробки подальших напрямків стратегічного розвитку готельної індустрії України та формування міжнародних конкурентних переваг.

Магістерська робота грамотно оформлена, містить велику кількість графічного та табличного матеріалу, в тому числі і власні розробки, що дозволяє більш наочно розкрити основні результати.

Істотних недоліків магістерська робота не містить.

Запропонована робота є завершеним, самостійним науковим дослідженням, яке цілком відповідає встановленим вимогам до робіт відповідного кваліфікаційного рівня. За умови успішного захисту в ЕК, робота заслуговує на оцінку «відмінно» (95 балів).

Рецензент:

доктор екон. наук, професор
завідувачка кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного
університету

М. БОЙКО
засвідчую
Н. Шевченко
ВІДДІЛ
КАДРІВ
Підпис
Начальник відділу кадрів
34470624