

УДК 640.4:005.21]“364”

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-89-100

Дата надходження: 15.05.2026

Дата прийняття до друку: 21.09.2026

Дата публікації: 30.09.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Світлана Гаврилюк¹, Михайло Кім²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: gavyryluks@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

²Канд. пед. наук, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KotM@krok.edu.ua

THE STRATEGIC DEVELOPMENT PROBLEMS OF HOTEL BUSINESS IN THE WARTIME CONDITIONS

Svitlana Havryliuk¹, Mykhailo Kit²

¹PhD of economics, Associate Professor, Associate Professor of Tourism Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: gavyryluks@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

²PhD in pedagogy, Associate Professor of Tourism Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KotM@krok.edu.ua

Анотація. У статті представлено дослідження особливостей розвитку готельного бізнесу в період воєнного часу, обґрунтовано основні проблеми готельного підприємництва в цих складних умовах. Метою статті є комплексний аналіз критичних факторів, що впливають на стратегічне управління та розвиток готельного бізнесу у період воєнних виликів, а також визначення ефективних напрямів адаптації й забезпечення його стійкого функціонування у непередбачуваному середовищі. Об'єкт дослідження - процеси функціонування та стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану. У роботі визначено завдання та основні особливості стратегічного управління за таких обставин. Проаналізовано тенденції розвитку готельного підприємництва в Україні, систематизовано основні проблеми і загрози. Автори узагальнили та обґрунтували виклики, з якими зіштовхуються під час збройного конфлікту суб'єкти готельного підприємництва, серед яких: зниження готельного попиту, вимушений переїзд значної частини населення, зростання операційних витрат, зниження безпеки гостей та інші. Зазначається, що інструментами вирішення цих проблем можуть стати впровадження інновацій та переорієнтація готельної пропозиції на більш перспективні напрями в умовах військового конфлікту. Досліджено переваги готельного підприємництва як основи формування оптимальної стратегії розвитку в умовах воєнного часу. Акцентовано увагу на стратегічні та тактичні можливості для підтримки готельного бізнесу у контексті сучасних викликів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному вивченні даної проблематики та знаходженні нових підходів щодо управління готельною пропозицією в умовах невизначеності. Методологічною основою дослідження є загальнотеоретичні та специфічні методи, зокрема, метод логічного узагальнення, порівняльного аналізу, теоретичної інтерпретації, а також аналітичний, системний методи, порівняльний аналіз і систематизація. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними у практичній роботі підприємств готельного господарства, які прагнуть підвищити ефективність своєї господарської діяльності в умовах воєнного часу.

Ключові слова: готельний бізнес, готельне господарство, воєнний стан, стратегічний розвиток, стратегічне управління.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; бібл.: 15

Abstract. The article presents a study of the development features of a hotel business during wartime. It outlines the main problems of hotel entrepreneurship in these conditions. The purpose of the article is a comprehensive analysis of critical factors affecting the strategic management and development of the hotel business in wartime, as well as identifying effective areas of adaptation and ensuring its sustainable functioning in an unpredictable environment. The object of the study is the processes of functioning and strategic development of hotel business enterprises under martial law. The tasks, and main peculiarities of strategic management under such circumstances have been identified in the work. Trends in the development of the hotel industry in Ukraine have been analyzed, and the main problems and threats have been systematized. The authors have categorized and summarized the challenges faced by hotel business stakeholders in wartime, including decreased hotel demand, forced relocation of a significant part of the population, increased operating costs, decrease guest safety, and more. It is noted that the introduction of innovations and the

reorientation of the hotel offer to more promising areas could be the tools to address these problems in the conditions of military conflict. The advantages of hotel entrepreneurship as the basis for forming an optimal development strategy in wartime have been examined. Emphasis has been placed on the strategic and tactical opportunities to support the hotel business in the context of modern challenges. The scientific novelty obtained from the results lies in the comprehensive study of this issue and finding new approaches to managing hotel supply in uncertain conditions. The methodological basis of the study includes general theoretical and specific methods, including logical generalization, comparative analysis, theoretical interpretation, as well as analytical, systematic, comparative analysis and systematization. The results of the study can be useful in the practical work of hotel enterprises seeking to improve the efficiency of their economic activities in wartime.

Keywords: hotel business, hotel industry, martial law, strategic development, strategic management.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tab.:** 2; **bibl.:** 15

Вступ. Готельне господарство є однією з галузей економічної діяльності, залежних від стабільності економічної та соціально-політичної ситуації, тому воно є особливо вразливим до різноманітних криз. Цей факт підтверджує ситуація в Україні, де з початком повномасштабного вторгнення росії готельний сектор зазнав впливу агресивних військових дій і фактично пережив різке скорочення діяльності. Воєнні дії на території країни спричинили загострення низки проблем, зокрема зниження ділової активності, уповільнення економічного розвитку, а також падіння попиту на готельні послуги через скорочення реальних доходів населення. Крім того, суттєво зменшився потік як внутрішніх, так і іноземних гостей. За таких умов постає необхідність розробки довгострокових стратегій розвитку готельного бізнесу, спрямованих на відновлення його ефективності функціонування, підвищення стійкості до кризових явищ та створення передумов для майбутнього економічного зростання.

Сфера готельного господарства в Україні до початку повномасштабної військової агресії характеризувалася значним потенціалом розвитку. У країні функціонувала розгалужена мережа готелів, хостелів, санаторно-курортних закладів та інших засобів розміщення, що забезпечували якісне обслуговування як внутрішніх, так і іноземних туристів. Готельне господарство ефективно поєднувало економічну, соціальну та сервісну складові, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Внаслідок повномасштабного вторгнення російського

агресора готельна сфера України зазнала суттєвих втрат і зіткнулася з низкою серйозних викликів, зокрема руйнуванням об'єктів розміщення, зниженням туристичних потоків, порушенням логістичних зв'язків та погіршенням інвестиційного клімату, що значно ускладнює її функціонування та подальший розвиток.

Управління готельним господарством у районах, охоплених війною, потребує врахування численних викликів. Важливим є застосування стратегічного підходу до функціонування готелів, спрямованого на підтримку місцевої економіки та забезпечення безпеки гостей і персоналу. Військові дії суттєво впливають на готельний сектор: різко зменшується кількість постояльців, зазнає пошкоджень інфраструктура, а потенційні клієнти сприймають такі регіони як небезпечні для життя місця перебування. Водночас за ефективного управління та належної координації готелі можуть продовжувати працювати, частково відновлювати попит і сприяти процесам відбудови.

Безпека є вирішальним чинником у стратегічному управлінні готельним господарством під час війни. Необхідно постійно оцінювати ризики та загрози, пов'язані з воєнним конфліктом, і впроваджувати заходи для захисту гостей і працівників готелів. До таких заходів належать посилені системи контролю доступу до готелю, організація охорони, розробка планів евакуації та реагування на надзвичайні ситуації. Важливим також є забезпечення прозорості та своєчасної комунікації з гостями щодо поточної ситуації, можливих потенційних ризиків і

правил безпеки, що сприяє підвищенню довіри та зменшенню відчуття небезпеки.

Іншим критично важливим аспектом управління готельним господарством в умовах війни є збереження та ефективне використання матеріально-технічної бази, а також підтримка привабливості готельних об'єктів. Незважаючи на виклики воєнного часу, багато готелів можуть пропонувати безпечне розміщення, базові послуги та комфортні умови для проживання як для туристів, так і для внутрішньо переміщених осіб, волонтерів чи представників міжнародних організацій. Збереження функціональності готелів і підтримка належного рівня сервісу дозволяє не лише задовольняти потреби гостей, а й забезпечувати певний рівень доходу для підприємства та місцевої економіки.

Крім того, надзвичайно важливою є тісна співпраця готельного бізнесу з місцевими громадами, державними органами та міжнародними організаціями. Така взаємодія сприяє координації ресурсів, організації гуманітарної допомоги та ефективному використанню готельної інфраструктури. Об'єднання зусиль дає можливість підтримувати стабільну роботу готельних підприємств, сприяти їх відновленню, впроваджувати принципи сталого розвитку та забезпечувати довгострокову стійкість готельного бізнесу навіть у складних умовах війни.

Управління готельним господарством у воєнний час потребує комплексного та стратегічного підходу для забезпечення безпеки гостей і персоналу, підтримання належного рівня сервісу, збереження матеріально-технічної бази та ефективного використання ресурсів. Важливим також є налагодження співпраці зі стейкхолдерами — органами влади, місцевими громадами та міжнародними організаціями — для координації дій, забезпечення безперервності роботи та участі у процесах відновлення.

Незважаючи на виклики війни, за умови ефективного управління та взаємодії, підприємства готельного господарства в районах, які постраждали

від війни, можуть продовжувати функціонувати, обслуговувати гостей, підтримувати місцеву економіку та робити внесок у відбудову й стабілізацію постраждалих територій.

Аналіз останніх досліджень.

Питання розвитку готельного господарства в економічній системі України в умовах війни привертають значну увагу науковців. У працях таких дослідників, як Харенко Д., Шикіна О., Тітомир Л., Непочатенко В., Нагернюк Д. розглядаються сучасні особливості функціонування готельного бізнесу в умовах воєнного стану та основні чинники впливу воєнних дій на індустрію гостинності. Науковці Безручко Л., Білоус С., Філь М., Коробейникова Я., Котенко Р., Щука Г. значну увагу приділяють перспективам розвитку готельного господарства у воєнний та післявоєнний періоди, зокрема впровадження нових форматів та технологій обслуговування, а також участь готелів у соціальних та реабілітаційних функціях. Отже, сучасні наукові дослідження підтверджують, що готельне господарство України, попри значні втрати та виклики війни, демонструє здатність до адаптації, трансформації та поступового відновлення, що створює передумови для його подальшого розвитку в післявоєнний період.

Постановка завдання. У зв'язку зі складними сучасними умовами, спричиненими війною в Україні та глобальними змінами у світі, зростає необхідність постановки та вирішення таких важливих завдань як розгляд особливостей управління готельним бізнесом в умовах війни для забезпечення подальшого відновлення вітчизняної економіки у цих умовах.

Для успішного пом'якшення впливу конфлікту на індустрію гостинності вкрай важливо створити ефективний план стратегічного управління суб'єктами готельного бізнесу в районах, які постраждали від війни. Стаття має на меті дати комплексне розуміння критичних факторів, які впливають на стратегічне управління та розвиток готельного бізнесу за таких обставин, а також визначення

ефективних напрямів адаптації й забезпечення його стійкого функціонування у непрогнозованому середовищі. Аналізуючи наявну літературу з цього питання, дослідження визначає значні проблеми, які перешкоджають стратегічному управлінню підприємствами готельного господарства у воєнний час. Відповідно, запропоновано концепцією стратегічного управління готельним бізнесом, яка здатна ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості, що виникають в умовах військових конфліктів. Структура, запропонована авторами, стане дорожньою картою для зацікавлених сторін, політиків і суб'єктів готельного бізнесу з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємств індустрії гостинності у складних воєнних умовах.

Для досягнення поставленої мети в статті використовуються загальнотеоретичні та специфічні методи, зокрема, метод логічного узагальнення, порівняльного аналізу, теоретичної інтерпретації, а також аналітичний, системний методи, порівняльний аналіз і систематизація.

Результати дослідження. Готельне господарство є однією з важливих і прибуткових складових світової економіки та індустрії гостинності, що забезпечує розвиток внутрішньої і міжнародної економічної діяльності держав. Як сфера обслуговування, готельний бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні міжкультурної комунікації, розвитку ділових і туристичних зв'язків, а також формуванні позитивного іміджу країни на міжнародному рівні. Водночас нестабільна політична ситуація в країнах і регіонах, військові конфлікти різного масштабу або загроза їх виникнення, серйозні економічні та фінансові кризи, інфляція, а також загострення екологічних проблем завдають значної та миттєвої шкоди підприємствам готельного господарства, негативно впливаючи на їхню діяльність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Бакало Н. і Кречотень І. (2023) вважають, що деякі геополітичні чинники,

зокрема військова агресія, запровадження санкцій, посилення візових режимів, політичні перевороти та терористичні акти, миттєво позначаються на діяльності підприємств готельного господарства. Це призводить до скорочення кількості гостей, зниження рівня завантаженості готелів, втрати прибутків і погіршення фінансової стійкості суб'єктів індустрії гостинності. Крім того, окремі чинники, такі як військові конфлікти, окупація чи анексія територій можуть спричинити руйнування готельної інфраструктури та унеможливити повноцінне функціонування підприємств готельного бізнесу в окремих регіонах.

З початком війни готельне господарство в Україні фактично припинило свою діяльність, однак з часом, незважаючи на військові дії та встановлені обмеження, заклади розміщення поступово відновили роботу в безпечних регіонах, де не ведуться активні бойові дії. На сьогодні ситуація відносно стабілізувалася у центральних і західних областях країни завдяки поступовому відновленню попиту на готельні послуги. Перебування у готелях та інших засобах розміщення дає можливість громадянам воюючої країни змінити обстановку, відволіктися від негативних новин, покращити психологічний стан та відновити емоційні сили. Водночас функціонування готельного господарства сприяє підтримці та розвитку національної економіки. Важливо розуміти, що готельний бізнес не лише забезпечує доходи власникам і працівникам закладів розміщення, але й сприяє створенню робочих місць, відновленню економіки та інфраструктури регіонів.

Отже, розвиток готельного господарства в умовах воєнного стану має важливе значення як для психологічного добробуту населення, так і для економічного добробуту країни.

Готельне господарство як важлива складова туристичної індустрії у своєму розвитку орієнтується на потреби споживачів та сучасні суспільні виклики. В умовах воєнного стану зростає потреба у безпечному тимчасовому розміщенні, психологічному відновленні та наданні

гуманітарної підтримки, що сприяє трансформації функцій готельного господарства. Н.Л. Вільямс, Ф. Васслер і Дж. Феделі наголошують на трансформації готельної та туристичної сфери під впливом війни. У сучасних умовах заклади розміщення виконують не лише рекреаційну функцію, а й забезпечують проживання волонтерів, внутрішньо переміщених осіб, представників гуманітарних організацій та інших категорій населення, які потребують тимчасового розміщення і підтримки (Williams N. L., Wassler P., & Fedeli G., 2023). Це свідчить про адаптацію готельного бізнесу до нових соціально-економічних викликів та розширення його функцій в умовах кризи. Ці процеси вплинули на зміну характеру діяльності закладів розміщення. Значна частина готелів у безпечних регіонах виконують не лише туристичні, а й соціально-гуманітарні функції. Крім того, готелі є важливими осередками підтримки економічної активності, створення робочих місць і забезпечення функціонування регіональної інфраструктури в умовах війни.

Готельне господарство як складова світової індустрії гостинності розвивається відповідно до змін у поведінці споживачів та соціально-економічних умов. У період кризових ситуацій, зокрема воєнних конфліктів, зростає роль засобів розміщення, які адаптуються до нових типів попиту: тимчасове проживання, робота з волонтерськими місіями, прийом внутрішньо переміщених осіб та дистанційна участь у підтримці гуманітарних ініціатив. У цьому контексті Н.Л. Вільямс, Ф. Васслер і Дж. Феделі (2023) розглядають трансформаційні форми взаємодії з воєнною реальністю, які можна інтерпретувати через призму готельного господарства. Зокрема, умовно виділяються такі формати розміщення і перебування:

1. короткострокове проживання в прифронтових або транзитних регіонах, що потребує підвищеної мобільності та базових умов безпеки;

2. проживання волонтерів із безпосередньою участю в допоміжних процесах – розміщення осіб, які фізично долучаються до логістичної, медичної або гуманітарної підтримки;
3. волонтерське розміщення – проживання представників організацій, що координують допомогу постраждалим, забезпечуючи адміністративну та матеріально-технічну підтримку;
4. використання готелів як безпечного простору для онлайн-роботи, координації фінансової допомоги та міжнародної взаємодії без безпосереднього перебування в зоні ризику.

Таким чином, готельне господарство стає не лише сферою розміщення, а й елементом кризової інфраструктури, що забезпечує гнучкі форми проживання та підтримки різних категорій споживачів у воєнний період. У сфері готельного господарства відновлення після кризових ситуацій, зокрема війни, значною мірою залежить від ефективних комунікаційних і маркетингових стратегій. У цьому контексті С. Долнікар та С. Мак-Кейб підкреслюють важливість використання підходів, заснованих на солідарності, емпатії та підтримці місцевих громад, які дозволяють індустрії гостинності сприяти відновленню постраждалих територій (Dolnicar S. & McCabe S., 2022). Такий підхід у готельному бізнесі може бути застосований через формування пропозицій розміщення, орієнтованих не лише на комерційний попит, а й на соціальну відповідальність, підтримку місцевих жителів та відновлення туристичної привабливості регіонів після воєнних дій або інших криз. У сфері готельного господарства поведінка споживачів у кризових умовах також значною мірою визначається соціально-психологічними чинниками, які впливають на вибір засобів розміщення та форми взаємодії з локальним середовищем. Дж. Дж. Сімпсон та А. Шулер Скотт, розробляючи модель волонтерської участі

на основі концепцій солідарності місць і парафіяльного альтруїзму, підкреслюють, що готовність до участі у діяльності в зонах конфлікту залежить від рівня солідарності, альтруїстичних установок і відсутності ворожості до інших груп (Simpson J. J. & Schuler Scott A., 2023). У контексті готельного господарства ці положення дозволяють пояснити мотивацію осіб, які користуються послугами розміщення в регіонах, що переживають наслідки кризових подій, або тимчасово проживають у таких територіях з метою підтримки місцевої економіки та відновлення інфраструктури. На основі цієї логіки класифікацію поведінкових моделей можна адаптувати до готельного сектору таким чином: 1) небойовий гість-доброволець: (а) відчуває високу солідарність; (б) є альтруїстом; і (с) відчуває низьку злобу до ворожої групи; 2) активні гості-добровольці, швидше за все, мають намір обрати готель у посткризових регіонах для тимчасового проживання, коли (а) є висока солідарність; (б) високий альтруїзм; і (с) незлоба серед інших є високою. Таким чином, готельне господарство в умовах кризи виконує не лише сервісну функцію, а й стає інструментом соціально-економічної стабілізації регіонів, де поведінка споживачів формується під впливом солідарності, емпатії та готовності підтримувати місцеві громади.

Нестабільна політична ситуація та розгортання повномасштабної війни в Україні призвели до суттєвого послаблення позицій суб'єктів готельного бізнесу на ринку послуг розміщення. При виборі готелю споживачі насамперед враховують рівень безпеки, стабільність функціонування інфраструктури, а також ставлення місцевого населення до відвідувачів і загальний рівень сервісу в умовах кризових ситуацій.

Для мінімізації негативного впливу воєнного конфлікту на розвиток готельного

бізнесу необхідно виокремити негативні фактори ризику та обмеження, що впливають на його функціонування. Готельне підприємництво в умовах війни супроводжується низкою проблем, які потребують додаткового розгляду та аналізу (табл. 1).

Головною проблемою є безпека населення, яку в умовах війни неможливо спрогнозувати, а також визначити чітко безпечні території. Непрогнозованим залишається масштаб руйнувань населених місць та інфраструктури, у тому числі готельної, що в подальшому унеможливорює розробку стратегії розвитку готельного господарства. На думку О. О. Любіцевої (2008), готельна сфера швидко реагує на зовнішні шоки, що потребує гнучких моделей управління та сценарного планування. Діяльність з тимчасового розміщення належить до найбільш вразливих видів економічної діяльності, оскільки її розвиток тісно пов'язаний із рівнем безпеки, доступністю пересування населення та інвестиційної активності. За умов воєнного стану управління підприємствами готельного господарства і переорієнтовується на антикризові підходи, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування та мінімізацію ризиків.

Сфера готельного господарства характеризується низкою особливостей, зумовлених умовами воєнного стану. Керівництво багатьох готельних підприємств зосередило свою діяльність на волонтерській допомозі, а окремі готелі були переобладнані у гуманітарні центри, пункти тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб або волонтерські штаби. Важливою умовою функціонування закладів розміщення стало облаштування бомбосховищ та укриттів для гостей і персоналу під час повітряних тривог.

Таблиця 1

Негативні наслідки впливу військових дій на готельний бізнес в Україні

Проблеми	Характеристика
<i>Зниження рівня безпеки гостей і працівників готелів</i>	Воєнна загроза, повітряні тривоги та ризик пошкодження інфраструктури негативно впливають на діяльність готельного господарства, особливо у прифронтових регіонах, де забезпечення безпеки гостей і персоналу стає одним із ключових викликів.
<i>Скорочення попиту на послуги розміщення</i>	Воєнні дії та нестабільна безпекова ситуація суттєво вплинули на попит на послуги розміщення в Україні боку іноземних відвідувачів. За даними Держприкордонслужби України, у 2021 році до України в'їхало 4,27 млн іноземних громадян, тоді як у 2022 році цей показник скоротився майже вдвічі — до 2,31 млн осіб. У 2023 р. кількість іноземних громадян становила 2,45 млн осіб, а у 2024 р. збільшилась до 2,54 млн. осіб. Масовий виїзд населення України за кордон призвів до скорочення внутрішнього попиту на послуги розміщення. За оцінками Центру економічної стратегії станом на кінець 2024 р. за кордоном залишалось 5,2 млн. українських біженців.
<i>Порушення логістики постачання готелів</i>	Із 24 лютого 2022 року повітряний простір України був закритий для польотів цивільної авіації через високий рівень небезпеки, що суттєво вплинуло на діяльність готельного господарства. Також відбулися негативні зміни у роботі залізничного й автомобільного сполучення, що ускладнило постачання продукції, перевезення персоналу та доступ гостей до закладів розміщення. Порушення логістичних ланцюгів негативно позначилося на забезпеченні необхідними ресурсами та стабільності роботи готелів.
<i>Руйнування готельної інфраструктури та об'єктів розміщення</i>	Унаслідок ракетних обстрілів, бойових дій та тимчасової окупації окремих територій було пошкоджено або повністю зруйновано значну кількість готелів, туристично-рекреаційних комплексів, хостелів та інших засобів розміщення. Станом на кінець 2025 р. зафіксовано 453 пошкоджені об'єкти туристичної інфраструктури, серед них — 140 готелів, 78 баз відпочинку, санаторії, табори та інші об'єкти. Найбільших втрат зазнали заклади, розташовані у прифронтових і південних регіонах країни (у Донецькій, Харківській, Миколаївській, Одеській та Херсонській областях).
<i>Зменшення надходжень до бюджету від готельного бізнесу у східних та південних регіонах</i>	За даними ДАРТ України (2025), у 2024 році підприємства сфери туризму та гостинності сплатили податків на суму 273 млн. грн., що на 23 % більше порівняно з 2023 роком (222,6 млн грн) за рахунок збільшення надходжень до місцевих бюджетів центральних та західних регіонів. У 2022 році обсяг податкових надходжень був меншим майже на 53% (178,95 млн.грн.). Однак податкові надходження значно знизилися в регіонах, які розташовані на сході країни – Харківська, Донецька, Луганська області, а також на півдні -Херсонщині
<i>Порушення функціонування готельної інфраструктури</i>	Матеріальних збитків, негативного впливу зазнали інженерні комунікації, транспортна доступність та супутня інфраструктура, необхідна для стабільного функціонування закладів розміщення. Їх відновлення потребує значних фінансових ресурсів, державної підтримки та залучення міжнародних інвестицій.
<i>Дефіцит кваліфікованого персоналу</i>	Скорочення кількості кваліфікованих кадрів внаслідок міграційних, мобілізаційних процесів та змін на ринку праці. Через тимчасове закриття або скорочення діяльності закладів розміщення значна частина працівників готельної сфери була змушена змінити місце роботи, професію або виїхати за кордон. Особливо відчутним є дефіцит адміністраторів, працівників служби прийому та розміщення, покоївок, кухарів і технічного персоналу. Це ускладнює процес відновлення готельного господарства та знижує конкурентоспроможність закладів розміщення на ринку послуг.
<i>Згорання програм розвитку готельного господарства та промоційних заходів</i>	В умовах воєнного стану відбулося суттєве скорочення програм підтримки та розвитку готельного господарства, оскільки значна частина фінансових ресурсів була спрямована на потреби оборонної та соціальної сфер. Крім того, було скорочено кількість промоційних заходів, професійних виставок, міжнародних презентацій та програм популяризації готельних послуг України. Це негативно вплинуло на просування готельного бізнесу, залучення нових клієнтів та відновлення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

Проблеми	Характеристика
Погіршення іміджу та інвестиційної привабливості готельного сектору	Воєнні дії та нестабільна безпекова ситуація негативно вплинули на міжнародний імідж готельного господарства України та його інвестиційну привабливість. Зростання ризиків для ведення бізнесу, руйнування інфраструктури та скорочення попиту на послуги розміщення стримують залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у розвиток готельного бізнесу. Невисокі місця України у міжнародних рейтингах конкурентоспроможності також відображається на стані сфери гостинності. Зокрема, у міжнародному рейтингу туристичної конкурентоспроможності за 2019 рік Україна посіла лише 78 місце серед 140 країн світу, що негативно позначилося на сприйнятті країни як безпечної та перспективної дестинації для розвитку готельного бізнесу. А у звіті за 2021 р. Україна була виключена через воєнну агресію на її території з боку РФ,
Скорочення доходів потенційних споживачів	Зменшення доходів громадян при одночасному підвищенні собівартості готельних послуг внаслідок інфляційних процесів. За результатами соціологічного опитування Центру Разумкова у 2024 році 60% українців зафіксували поганий фінансовий стан.

Джерело: побудовано авторами на основі Державного агентства розвитку туризму (2022, 2025), Ільченко Л. (2023), Дикої Ю. (2024, 2025), Вишлінського Г., Михайлішиної Д. Д., Самойлюк М., Левченко Є., Мироненко О. & Томіліної М. (2025), World bank group (2025), World economic forum (2020) та Степанової О. (2024)

Додатковими викликами для готельного господарства стали перебої у функціонуванні інфраструктури, зокрема регулярні відключення електропостачання, спричинені ушкодженням енергетичних об'єктів унаслідок ракетних ударів. За даними World bank group (2025), станом на 31 грудня 2024 року загальна сума прямих збитків, завданих через руйнування та пошкодження цивільної та військової інфраструктури, сягнула 176 млрд. дол. США.

Після завершення військового конфлікту постане питання відновлення діяльності підприємств готельного господарства на постраждалих територіях, а також модернізації та реновації готельної інфраструктури. Такі умови потребуватимуть розробки довгострокових стратегій і механізмів забезпечення сталого розвитку готельного господарства як важливої складової туристичної індустрії та національної економіки в цілому.

В Україні наразі недостатньо сформована державна політика щодо сталого розвитку готельного господарства. На національному рівні відсутні комплексна стратегія та програма дій із визначенням пріоритетів, цілей і показників оцінки ефективності розвитку галузі. Багато закладів розміщення функціонують переважно з орієнтацією на

короткострокові економічні результати, тоді як екологічним, енергозберігаючим і соціальним аспектам приділяється недостатня увага.

З метою комплексної оцінки сучасного стану та перспектив сталого розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2).

Для подолання зазначених проблем і переходу готельного господарства на модель сталого розвитку необхідно застосовувати комплекс організаційно-економічних та соціально-управлінських механізмів.

На національному рівні доцільно:

- розробити Стратегію сталого розвитку готельного господарства з визначенням довгострокових цілей та механізмів їх реалізації;

- удосконалити законодавчу базу щодо стимулювання впровадження принципів сталого розвитку та енергоефективності у діяльність готельних підприємств;

- запровадити державні програми підтримки модернізації та відновлення готельної інфраструктури;

- реалізувати інформаційні кампанії з популяризації принципів екологічної та соціальної відповідальності у готельному бізнесі.

Таблиця 2

SWOT-аналіз проблем і можливостей сталого розвитку готельного бізнесу в Україні

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
– наявність значного рекреаційного потенціалу, що формує попит на послуги розміщення; – вигідне географічне розташування України на перетині міжнародних транспортних і туристичних маршрутів; – сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку різних видів готельного та рекреаційного бізнесу; – багата культурно-історична спадщина, що стимулює розвиток готельної інфраструктури у туристичних центрах; – відносно доступний рівень цін на готельні послуги порівняно з багатьма європейськими країнами; – постійний попит на послуги тимчасового розміщення з боку туристів, бізнес-мандрівників та внутрішньо переміщених осіб	– високий рівень безпекових ризиків, пов'язаних із воєнними діями та загрозою ракетних ударів; – ускладнення логістики через пошкодження транспортної інфраструктури і обмеження авіасполучення; – значний рівень тінізації у сфері готельних послуг; – нестача кваліфікованих кадрів у сфері гостинності через міграцію населення та кадровий дефіцит; – зниження платоспроможності населення, що негативно впливає на готельний попит; – недостатній рівень співпраці стейхолдерів; – низький рівень впровадження екологічних та енергоефективних технологій; – відсутність окремої державної стратегії сталого розвитку готельного господарства; – зношеність матеріально-технічної бази багатьох закладів розміщення; – залежність діяльності готелів від сезонності та нестабільної економічної ситуації
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
– інтеграція до європростору, впровадження міжнародних стандартів у сфері гостинності; – розширення спектру готельних послуг відповідно до сучасних потреб; – впровадження інноваційних і цифрових технологій у діяльність закладів розміщення; – диверсифікація діяльності підприємств готельного господарства; – модернізація та відновлення готельної інфраструктури відповідно до сучасних вимог безпеки; – зростання попиту з боку внутрішніх туристів; – розвиток енергоефективних та екологічно орієнтованих готелів; – можливість розвитку різних форматів закладів розміщення — від бюджетних готелів до апарт-готелів	– продовження військових дій на сході та півдні України; – руйнування готельної інфраструктури внаслідок бойових дій; – висока вартість кредитів і складність залучення фінансування для відновлення та розвитку готельного бізнесу; – зниження зацікавленості з боку іноземних туристів та інвесторів; – скорочення чисельності населення внаслідок еміграції та внутрішньої міграції, що зменшує готельний попит; – зростання витрат на утримання та енергозабезпечення закладів розміщення; – посилення конкуренції з боку міжнародних мережевих готелів та альтернативних засобів розміщення; – збільшення негативного впливу готельного бізнесу на довкілля за відсутності екологічних стандартів; – нестабільність економічної ситуації та зниження платоспроможності населення – Конфлікти з місцевими громадами

Джерело: авторська розробка

На регіональному та локальному рівнях доцільно:

- формувати партнерство між органами влади, суб'єктами готельного бізнесу та місцевими громадами для спільного планування розвитку готельної інфраструктури;

- розробляти регіональні та місцеві програми сталого розвитку готельного господарства;

- визначати пріоритетні напрями розвитку закладів розміщення відповідно

до туристичного потенціалу регіону та потреб населення;

- стимулювати впровадження енергоефективних і екологічних технологій у діяльність готельних підприємств через фінансові, податкові та кредитні механізми підтримки;

- створити систему моніторингу впливу готельного господарства на економіку, екологію і соціум;

- використовувати розвиток готельного господарства як інструмент

ревіталізації територій, створення робочих місць і залучення інвестицій;

–впроваджувати програми професійної підготовки кадрів та популяризації принципів екологічної відповідальності у сфері гостинності;

–розвивати сучасну інженерну, транспортну та «зелену» інфраструктуру для забезпечення ефективного функціонування закладів розміщення;

–підвищувати рівень безпеки та доступності готельних послуг відповідно до сучасних міжнародних стандартів.

Забезпечення сталого розвитку готельного господарства є важливою передумовою його довгострокової конкурентоспроможності та ефективного функціонування. Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що провідні країни світу активно впроваджують принципи сталого розвитку, енергоефективності та екологічної відповідальності у сферу гостинності. Водночас в Україні процес переходу готельного господарства до моделі сталого розвитку відбувається досить повільно. Для прискорення цього процесу необхідні скоординовані дії державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громад щодо стратегічного планування, модернізації, імплементації інновацій і моніторингу за реалізацією принципів сталого розвитку у сфері гостинності.

Висновки. Основні наукові результати дослідження полягають у виявленні та систематизації ключових проблем стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану. Серед основних проблем готельного підприємництва у воєнний період можна виділити: зниження рівня безпеки гостей і персоналу, скорочення платоспроможного попиту місцевого населення на готельні послуги, зменшення попиту з боку іноземних гостей, руйнування матеріально-технічної бази, порушення логістичних зв'язків, зростання витрат на енергозабезпечення та утримання закладів розміщення, дефіцит кваліфікованих кадрів і зниження інвестиційної привабливості галузі.

Нестабільна політична ситуація, повномасштабна війна та тимчасова окупація окремих територій України призвели до значних руйнувань об'єктів готельного господарства та супутньої інфраструктури. Частина закладів розміщення припинила діяльність або була переобладнана для гуманітарних потреб і тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб. У результаті це спричинило скорочення попиту на готельні послуги, зниження рівня завантаженості закладів розміщення та суттєві економічні втрати галузі.

Готельне господарство як сфера економіки орієнтується насамперед на потреби споживачів. В умовах війни структура попиту на послуги розміщення зазнала значних змін. Найбільшим попитом користуються заклади, розташовані у відносно безпечних регіонах, а також готелі, що надають оздоровчі, рекреаційні та довготривалі послуги проживання. Зростає потреба у безпечних, автономних та енергонезалежних засобах розміщення, здатних забезпечити комфортні умови перебування в кризових ситуаціях.

Стратегічний розвиток готельного господарства України залежить від низки факторів: тривалості воєнних дій, масштабів руйнування інфраструктури та темпів її відновлення у післявоєнний період, переорієнтації діяльності підприємств готельного господарства на внутрішній ринок, рівня доходів населення, міграційних процесів, здатності суб'єктів господарювання впроваджувати сучасні управлінські технології, вміння ефективно використовувати маркетингові технології для залучення іноземних туристів на тлі підвищеної зацікавленості іноземців до України, а також рівня залучення інвестицій у відбудову та модернізацію закладів розміщення. Ключовим фактором стане визначення місця готельного господарства у загальній стратегії економічного відновлення України.

Проведений SWOT-аналіз дозволив окреслити сильні та слабкі сторони підприємств готельного бізнесу, виявити можливості і загрози їх подальшого

розвитку. Для подолання існуючих проблем і переходу готельного господарства до моделі сталого розвитку необхідно задіяти комплекс організаційно-економічних, управлінських та соціальних механізмів. Забезпечення сталого розвитку готельного господарства є важливою умовою його довгострокової конкурентоспроможності та ефективного функціонування. Для прискорення цього процесу необхідні скоординовані дії державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громад щодо стратегічного планування, модернізації інфраструктури, імплементації інновацій і моніторингу реалізації принципів сталого розвитку у сфері гостинності.

Наукова новизна статті полягає у комплексному дослідженні проблем стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану та систематизації чинників, що визначають особливості їх функціонування у кризовому середовищі. У роботі уточнено вплив воєнних ризиків на стратегічне

управління підприємствами сфери гостинності, визначено основні виклики та можливості розвитку галузі в умовах нестабільності. Практичне значення дослідження визначається можливістю використання отриманих результатів підприємствами готельного бізнесу для формування та вдосконалення стратегій розвитку в умовах воєнного стану. Соціально-економічний ефект дослідження полягає у підвищенні стійкості підприємств готельного бізнесу, активізації ділової активності, забезпеченні надходжень до місцевих бюджетів, зміцненні соціально-економічного потенціалу територій в сучасних умовах.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні механізмів адаптації підприємств готельного бізнесу до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також дослідженні інноваційних інструментів управління для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Конфлікти інтересів: автори повідомляють про відсутність реальних чи потенційних конфліктів інтересів, які могли б вплинути на результати дослідження або їх інтерпретацію.

Фінансування: дослідження та публікація статті проводились без залучення зовнішнього фінансування.

Етична заява: Дослідження виконано відповідно до принципів академічної доброчесності та наукової етики. Усі використані джерела належним чином процитовані, результати дослідження є авторськими та об'єктивно відображають проблеми стратегічного розвитку готельного бізнесу в умовах воєнного стану.

Декларація про використання ІІІ: під час написання статті інструменти ІІІ не використовувалися.

Внесок авторів: авторами спільно визначено мету та ідею дослідження, проведено аналіз наукових джерел, узагальнено результати та підготовлено статтю до публікації.

Література:

1. Бакало, Н., Кречотень, І. (2023). Розвиток та особливості управління готельного господарства в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*, (4(91), 59–64. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3188](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3188).
2. Williams, N. L., Wassler, P., & Fedeli, G. (2023). Social representations of war tourism: A case of Ukraine. *Journal of Travel Research*, (62(4), 926-932. DOI: [10.1177/00472875221146797](https://doi.org/10.1177/00472875221146797)
3. Dolnicar, S. & McCabe, S. (2022), Solidarity tourism - How can tourism help the Ukraine and other war-torn countries? *Annals of Tourism Research*, (94), 1–4. DOI: <https://doi.org/10.31235/osf.io/4vcpz>.
4. Simpson, J. J., & Schuler Scott, A. (2023). Enemy of my enemy is my friend: War volunteer tourism. *Annals of Tourism Research*, (101), 103612. Elsevier. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103612>.
5. Державне агентство розвитку туризму (2022). 4,2 млн. іноземців та 14,7 млн. українців: дані про перетин державного кордону за 2021 рік. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/4-2-mln-inozemciv-ta-14-7-mln-ukrayinciv-dani-pro-peretin-derzhavnogo-kordonu-za-2021-rik>.
6. Ільченко, Л. (2023). Дані Держприкордонслужби та ООН щодо українців, які виїхали з країни, відрізняються вдвічі – Опендабот. *Економічна правда*.

URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/08/16/703274/>.

7. Дика, Ю. (2024). Скільки іноземців в'їхало в Україну у 2023 році та з яких країн вони найчастіше приїжджали? *Visit Ukraine today*. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/3270/how-many-foreigners-entered-ukraine-in-2023-and-from-which-countries-did-they-come-most-often?srsId=AU7gw4UCwLQIAuA856jrTJASb2UEZxDqzd7oi8xgbdwZFOz2thzHUpGJ#skilki-inozemciv-vixalo-v-ukrainu-za-2023-rik-ta-z-yakoyu-metoyu>

8. Дика, Ю. (2025). Скільки іноземців відвідало Україну у 2024 році та з яких країн вони приїжджали найчастіше? *Visit Ukraine today*. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/5780/how-many-foreigners-visited-ukraine-in-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often?srsId=AU7gw4VDM2akjaaQNyIMubE6cc0y9EDyEasI_2wJ7w8W56Jp0gElALYb

9. Вишлінський, Г., Михайлішина, Д., Самойлюк, М., Левченко, Є., Мироненко О., & Томіліна, М. (2025). *Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження*. Центр економічної стратегії

URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/.

10. Телеканал "Дім" (2026). *Понад 450 туристичних об'єктів України пошкоджено війною — у яких регіонах найбільше*. URL: [https://kanalDIM.tv/ponad-](https://kanalDIM.tv/ponad-450-turystichnyh-obyektiv-ukrayiny-poshkodzheno-vijnoyu-v-yakih-regionah-najbilshe/)

[450-turystichnyh-obyektiv-ukrayiny-poshkodzheno-vijnoyu-v-yakih-regionah-najbilshe/](https://kanalDIM.tv/ponad-450-turystichnyh-obyektiv-ukrayiny-poshkodzheno-vijnoyu-v-yakih-regionah-najbilshe/).

11. Державне агентство розвитку туризму (2025). *До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн. туристичного збору*.

URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turystichnogo-zboru>

12. World economic forum (2020). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019 (TTCI)*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf.

13. Степанова, О. (2024). Майже 60% українців мають поганий фінансовий стан, 11% - на межі бідності: дослідження. *Експерт: український діловий портал*.

URL: <https://expert.in.ua/suspilstvo/majzhe-60-ukrayintsiv-mayut-poganyj-finansovyj-stand-11-na-mezhi-bidnosti-doslidzhennya/>

14. Любіцева, О. О. (2008). *Туристичні ресурси України*. [Навч. посіб]. Київ: Альтерпрес.

15. World bank group (2025) *Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення*. RDNA4. Лютий 2022 - грудень 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>.