

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет агротехнологій та природокористування

Кафедра туризму

До захисту
Допускається
Завідувач кафедри

Олександр КОВАЛЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

На тему: «Дослідження адаптації діяльності готельних закладів України
в умовах воєнних дій: виклики та стратегії розвитку»

Виконала:

(підпис)

Шейкіна П. С.
(прізвище, ініціали)

Група:

ТУР2101-1

(Науковий) керівник:

(підпис)

Коваленко О. В.
(прізвище, ініціали)

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студентки
Шейкіної Поліни Сергіївни

1. **Тема роботи:** «Дослідження адаптації діяльності готельних закладів України в умовах воєнних дій: виклики та стратегії розвитку».
2. **Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру:** 09.06.2025 р.
3. **Вихідні дані до роботи:** за результатами проходження виробничої практики у товаристві з обмеженою відповідальністю «Оптіма Хотел Менеджмент» (готель «Оптіма Суми») і аналізу специфіки його діяльності, ми проаналізували та отримали велику кількість інформації, що може бути основою для аналізу пристосування готелів до умов військового часу та пропозицій щодо стратегії їх подальшого розвитку. Для написання цієї кваліфікаційної роботи були використані різні джерела інформації, такі як: наукова література, інтернет-ресурси, статистичні дані, періодичні он-лайн видання та інші.
4. **Перелік завдань, які будуть виконуватися в роботі:** розглянути теоретичні основи діяльності готельних закладів та їх адаптацію в умовах кризових ситуацій; проаналізувати сучасний стан та особливості функціонування готельних закладів України в умовах військових дій; дослідити шляхи пристосування готелів до умов військового часу та запропонувати стратегії їхнього подальшого розвитку.

Керівник дипломної роботи _____ доцент Олександр КОВАЛЕНКО

Завдання прийняла до виконання _____ студентка Поліна ШЕЙКІНА

Дата отримання завдання «07» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	жовтень 2024	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	жовтень- листопад 2024	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	грудень 2024	
4	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини	січень-лютий 2025	
5	Завершення практичної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	березень 2025	
6	Доопрацювання теоретичного, аналітичного і практичного розділів кваліфікаційної роботи	квітень 2025	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	травень 2025	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	21-27 травня 2025	
9	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	06 червня 2025	
10	Захист кваліфікаційної роботи	20 червня 2025	

Студент _____

Поліна ШЕЙКІНА _____

Керівник роботи _____

Олександр КОВАЛЕНКО _____

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Шейкіна П. С. «Дослідження адаптації діяльності готельних закладів України в умовах воєнних дій: виклики та стратегії розвитку», ОПП «Туризм», спеціальність 242 «Туризм», Сумський національний аграрний університет, м. Суми, 2025 р. В даній роботі розглянуто теоретичні основи діяльності готельних закладів та їх адаптацію в умовах кризових ситуацій. Авторкою було ретельно проаналізовано класифікацію готельних закладів та вплив кризових ситуацій на їхню діяльність, а саме – розглянуто особливості функціонування готелів в умовах воєнного стану, виявлено основні загрози для їх стабільності, а також досліджено адаптаційні механізми та стратегії, які впроваджуються для збереження конкурентоспроможності та забезпечення безперервності послуг. У даній роботі досліджено теоретичні підходи до адаптації й стійкості готелів в умовах кризи, серед яких – концепція кризового менеджменту, модель антикризового управління, підходи до стратегічної гнучкості підприємств, а також принципи формування адаптивної організаційної структури, що дозволяють закладам оперативно реагувати на зовнішні загрози та зберігати ефективність у нестабільних умовах. Також у роботі проаналізовано сучасний стан та особливості функціонування готельних закладів України в умовах військових дій, а саме проведено ретельний аналіз ринку готельних послуг в Україні під час військового стану та виокремлено низку проблем й викликів, з якими стикаються готельні заклади нашої держави у військовий час. У даній кваліфікаційній роботі авторкою досліджено шляхи пристосування готелів до умов військового часу та запропоновано стратегії їх подальшого розвитку.

Ключові слова: туризм, сфера обслуговування, готельна справа, організація туризму, стратегії розвитку, готельні комплекси, індустрія гостинності, діяльність у військовий час.

ABSTRACT

Sheykina P. S. «*Research on the Adaptation of Hotel Enterprises in Ukraine Under Wartime Conditions: Challenges and Development Strategies*», *EPP «Tourism»*, specialty 242 «*Tourism*», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. This paper examines the theoretical foundations of hotel establishments and their adaptation in times of crisis. The author thoroughly analyzed the classification of hotel establishments and the impact of crisis situations on their operations, specifically examining the peculiarities of hotel functioning under martial law, identifying the main threats to their stability, and exploring the adaptation mechanisms and strategies implemented to maintain competitiveness and ensure continuity of services. This paper examines theoretical approaches to the adaptation and sustainability of hotels in times of crisis, including the concept of crisis management, the model of anti-crisis governance, approaches to strategic flexibility of enterprises, as well as the principles of forming an adaptive organizational structure that enable establishments to respond promptly to external threats and maintain effectiveness under unstable conditions. The paper also analyzes the current state and features of the functioning of hotel establishments in Ukraine in times of war, namely, a thorough analysis of the hotel services market in Ukraine during wartime was conducted and a few problems and challenges faced by hotel establishments in our country in wartime were identified. In this qualification paper, the author has examined ways to adapt hotels to wartime conditions and proposed strategies for their further development.

Keywords: tourism, service sector, hotel business, tourism organization, development strategies, hotel complexes, hospitality industry, wartime activities.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	10
1.1. Класифікація готельних закладів та вплив кризових ситуацій на їхню діяльність	10
1.2. Теоретичні підходи до адаптації й стійкості готелів в умовах кризи	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ	27
2.1. Аналіз ринку готельних послуг в Україні під час військових дій	27
2.2. Проблеми та виклики, з якими стикаються готельні заклади у військовий час	37
РОЗДІЛ 3. ПРИСТОСУВАННЯ ГОТЕЛІВ ДО УМОВ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ	45
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Готель як об'єкт туристичної інфраструктури відіграє важливу роль у формуванні іміджу країни, підтримці економіки та забезпеченні потреб як внутрішніх, так і іноземних туристів. У мирний час готельна галузь демонструє динамічний розвиток, впроваджуючи новітні технології, покращуючи якість сервісу та адаптуючись до світових тенденцій. Проте в умовах війни, зокрема повномасштабного вторгнення Росії в Україну, ця галузь зазнала суттєвих перешкод, що обумовило необхідність глибокого аналізу механізмів її стійкості та здатності адаптуватися до критичних обставин.

Гостра потреба у трансформації готельного бізнесу стала очевидною: частина закладів тимчасово припинила свою діяльність, інші були змушені змінити формат послуг, почати співпрацю з волонтерами чи надати прихисток для внутрішньо переміщених осіб. Такі обставини вимагають не лише оперативного реагування, а й стратегічного переосмислення ролі готелів у системі соціально-економічної підтримки населення. Вивчення нових форм управління в умовах війни, а також пошук дієвих стратегій адаптації є важливими як для практичного функціонування галузі, так і для формування її майбутнього потенціалу.

Дослідження адаптації діяльності готельних закладів України в умовах воєнних дій є надзвичайно актуальним і своєчасним. Воно дозволяє не лише виявити слабкі місця в існуючій системі управління, а й сприяти формуванню нових, більш гнучких підходів до забезпечення роботи готельного сектору під час криз, що має безпосередній вплив на соціальну стабільність та економічне відновлення країни.

Аналіз літературних джерел та результатів наукових досліджень показав, що вивченням питань адаптації готельного бізнесу до кризових умов, управління в умовах нестабільності, забезпечення стійкості туристичних підприємств, а також впровадження стратегій антикризового менеджменту займалися ряд дослідників: Л.

Безручко, С. Білоус, М. Філь [1], І. Власенко, Л. Михальчишина, В. Шевчук [2], І. Годя, Р. Корсак [3], О. Моргулець, О. Нищенко [8], Є. Подаков [9], І. Румянцева, І. Мендела [13], В. Середенко, О. Зайцева [14], М. Хромова, М. Паска, Н. Дзьордзь [18], Л. Чепурда, О. Куракін [19] та інші.

Метою написання даної роботи є аналіз процесів адаптації готельних закладів України до умов воєнних дій, визначення основних викликів, з якими вони стикаються, та окреслення ефективних стратегій їх подальшого розвитку.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Теоретичні основи діяльності готельних закладів та їх адаптацію в умовах кризових ситуацій.

2. Проаналізувати сучасний стан та особливості функціонування готельних закладів України в умовах військових дій.

3. Дослідити шляхи пристосування готелів до умов військового часу та запропонувати стратегії їхнього подальшого розвитку.

Об'єкт дослідження – діяльність готельних закладів України.

Предмет дослідження – аналіз викликів та пропозиції щодо стратегії розвитку готелів в умовах військових дій.

Методи дослідження. У даному кваліфікаційному дослідженні методологічною основою є системний підхід до дослідження обраної проблематики, включаючи методи дослідження наукових видань та електронних джерел інформації; методи системного аналізу й синтезу; методи компаративістики; соціологічні опитування та експертні оцінки.

Теоретичне та практичне значення дослідження. Подальше вирішення питань, які пов'язані із дослідженням адаптаційних процесів у сфері готельного господарства України в умовах воєнних дій. Отримані нами висновки та результати дозволяють уточнити та удосконалити підходи до управління готельними закладами в кризових умовах, а також сприяють формуванню ефективних стратегій забезпечення їхньої стійкості. Запропоновані практичні рекомендації можуть бути

використані в роботі готельних підприємств, туристичних організацій та профільних установ з метою підвищення якості послуг, забезпечення безперервності діяльності та адаптації до нових викликів у галузі.

Апробація результатів дослідження. Результати авторських досліджень були висвітлені у матеріалах: 1. Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої міжнародному дню студента, яка проходила у Сумському національному аграрному університеті, 18-22 листопада 2024 р., м. Суми (Додаток 1); 2. III Науково-практичного симпозиуму з інклюзивного реабілітаційно-соціального туризму, який проходив у травні 2025 р. у м. Умань на базі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Додаток 2).

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (30 найменувань), 4 додатків, 8 таблиць та 8 рисунків. Загальний обсяг дослідження становить 58 сторінок (не враховуючи додатки).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Класифікація готельних закладів та вплив кризових ситуацій на їхню діяльність

Сучасна наукова література приділяє значну увагу питанню класифікації готельних закладів, адже чітке розуміння їхніх типів і особливостей є основою для ефективного управління. Дослідники висвітлюють різні підходи до поділу готелів за рівнем сервісу, розміром, місцем розташування та цільовим призначенням. Окрему увагу вчені приділяють тому, як різноманітні кризові ситуації – економічні спади, пандемії, воєнні дії – позначаються на роботі готельної сфери, змушуючи її адаптуватися до нових умов і змінювати підходи до ведення бізнесу.

Попри те, що кожна країна має власну систему класифікації готелів, у сучасному світі, де подорожі стали звичним явищем, дуже важливо, щоб туристи з різних країн могли орієнтуватися на зрозумілі їм стандарти. Саме тому міжнародні системи класифікації відіграють важливу роль – вони допомагають оцінити рівень комфорту та послуг ще до приїзду в готель. Найвідомішою є система «зірок», яка використовується у багатьох країнах, але крім неї існують й інші авторитетні моделі, наприклад Hotelstars Union у Європі, система AAA (приз «П'ять діамантів») в США, букви, корони чи бали.

Поглиблене вивчення національних систем класифікації готельних підприємств засвідчило, що у сучасному світі застосовується велика кількість різноманітних методів і підходів до визначення їх відповідності встановленим стандартам якості та безпеки [17, с.82]. Найпоширеніші системи класифікації за власним дослідженням зведені у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Найпоширеніші системи класифікацій

Система розподілу	Кількість категорій	Країна	Позначення
Зірки	5	Україна, Франція, Угорщина, Єгипет, Австрія, Китай та ін.	
Діаманти + зірки	5	США	American Automobile Association (AAA) - найвища нагорода «П'ять діамантів», а Mobile Travel Guide – «П'ять зірок».
Бали = зірки	5	Індія	«1 зірка» - 100 балів; «2 зірки» - 150 балів; «3 зірки» - 210 балів; «4 зірки» - 260 балів; «5 зірок» - 290 балів.
Букви	4	Греція	A, B, C, D «A» – 4-зірковий рівень «B» – 3-зірковий «C» – 2-зірковий «D» – 1-зірковий Вищий клас – «De luxe»
Корони або зірки	5	Велика Британія	5 корон - була популярною з середини ХХ століття, але в наші часи British Tourist Authority та інші органи об'єднали свої стандарти в єдину зіркову систему, наближену до європейських вимог.

Джерело: створено автором на основі [17].

У поданій таблиці представлено один із найпоширеніших у світі підходів до класифікації готелів – систему розподілу за зірками. Ця модель передбачає поділ готелів на п'ять категорій залежно від рівня комфорту, якості обслуговування та наданих послуг. Вона активно використовується в багатьох країнах, зокрема в Україні, Франції, Угорщині, Єгипті, Австрії, Китаї та інших.

Символічне позначення у вигляді зірок стало універсальним маркером, який легко сприймається споживачами у різних частинах світу. Завдяки цьому туристи можуть швидко зорієнтуватися в рівні готелю ще до прибуття, а органи сертифікації – стандартизувати вимоги.

Цей підхід логічно підводить до детального розгляду умов та вимог, які висуваються до готелів кожної категорії. Зокрема, мова йтиме про площу номерів, наявність санвузлів, послуги прибирання, інфраструктуру, персонал, технічне оснащення та інші елементи, що впливають на рівень зірковості закладу.

Попри зусилля Всесвітньої туристичної організації уніфікувати основні вимоги щодо присвоєння готелям певної кількості зірок, на практиці стандарти класифікації залишаються неоднорідними в різних країнах [5].

Ось перефразований варіант абзацу з дотриманням академічного стилю і вимог до унікальності:

У 2009 році під час конференції професійної асоціації європейських рестораторів і готельєрів HOTREC було представлено перелік із 21 критерії для класифікації готельних послуг. Сьогодні в низці європейських країн, зокрема в Чехії, Угорщині, Австрії, Бельгії, Німеччині та інших, впроваджено уніфіковану систему сертифікації готельних закладів під назвою Hotelstars Union [25, 27].

В Україні система класифікації готелів базується на чітко визначених вимогах, що встановлені Законом України «Про туризм» щодо розширення кола суб'єктів надання готельних послуг [7]. Узагальнені критерії оцінювання готельних закладів за «зірковістю» сформовані та представлені у вигляді додатку 3.

Оцінювання готелів за зірковістю дозволяє класифікувати заклади розміщення за рівнем комфорту, якістю послуг і матеріально-технічним забезпеченням, що значно спрощує вибір для споживача. Проте важливо зазначити, що зірковість є лише одним із критеріїв оцінки, тоді як реальні умови перебування визначаються безпосередньо характеристиками номерного фонду, рівнем оснащення номерів, їх різноманіттям та здатністю задовольнити потреби різних

категорій клієнтів. З метою глибшого розуміння особливостей організації номерного фонду я пропоную звернутися до практичного прикладу – аналізу номерного фонду готелю «Optima» в місті Суми, в якому я проходила виробничу практику. Результати наочного дослідження номерного фонду готелю продемонстровані в Додатку 4.

У сучасних умовах готельна індустрія є однією з найбільш вразливих до зовнішніх кризових впливів, оскільки її функціонування безпосередньо залежить від стабільності економічної, політичної та безпекової ситуації в країні та світі. До основних типів криз, що впливають на діяльність готелів, належать: економічні кризи, збройні конфлікти, пандемії, стихійні лиха, технологічні збої тощо. У результаті таких криз спостерігається зменшення туристичних потоків, скорочення доходів населення, змінюються споживчі пріоритети, що знижує попит на готельні послуги.

Наприклад, пандемія COVID-19 суттєво змінила підхід до функціонування готелів у всьому світі, спричинивши масове закриття або тимчасове призупинення роботи закладів розміщення. Основними викликами стали дотримання санітарно-епідеміологічних норм, адаптація до дистанційної форми обслуговування клієнтів, втрата персоналу та необхідність перегляду бізнес-моделей. У багатьох готелях було впроваджено безконтактне заселення, посилені вимоги до прибирання, обмеження щодо кількості гостей у закладах харчування та місцях загального користування [14].

Унаслідок запровадження карантинних обмежень приблизно 35-40% готелів України були змушені тимчасово припинити свою діяльність, тоді як інші працювали в умовах суттєвого обмеження операцій. Найбільшою проблемою для галузі стала стрімка втрата доходів: навіть ті заклади, які продовжували функціонувати, зазнали фінансових втрат у межах 60-90% від звичного рівня прибутку [14, 29].

З метою аналізу наслідків пандемії COVID-19 для сфери тимчасового розміщення в Україні, фахівцями компаній Vertex Hotel Group та Colliers International (Україна) було проведено опитування учасників ринку готельної сфери (рис.1.1). Дослідження відбулося в період з 20 по 21 березня 2020 року й охопило 205 респондентів – представників готельного бізнесу з різних регіонів країни. Отримані дані дозволили сформуванати уявлення про масштаби впливу пандемії на готельну індустрію та актуальні проблеми, з якими зіткнулися її учасники.

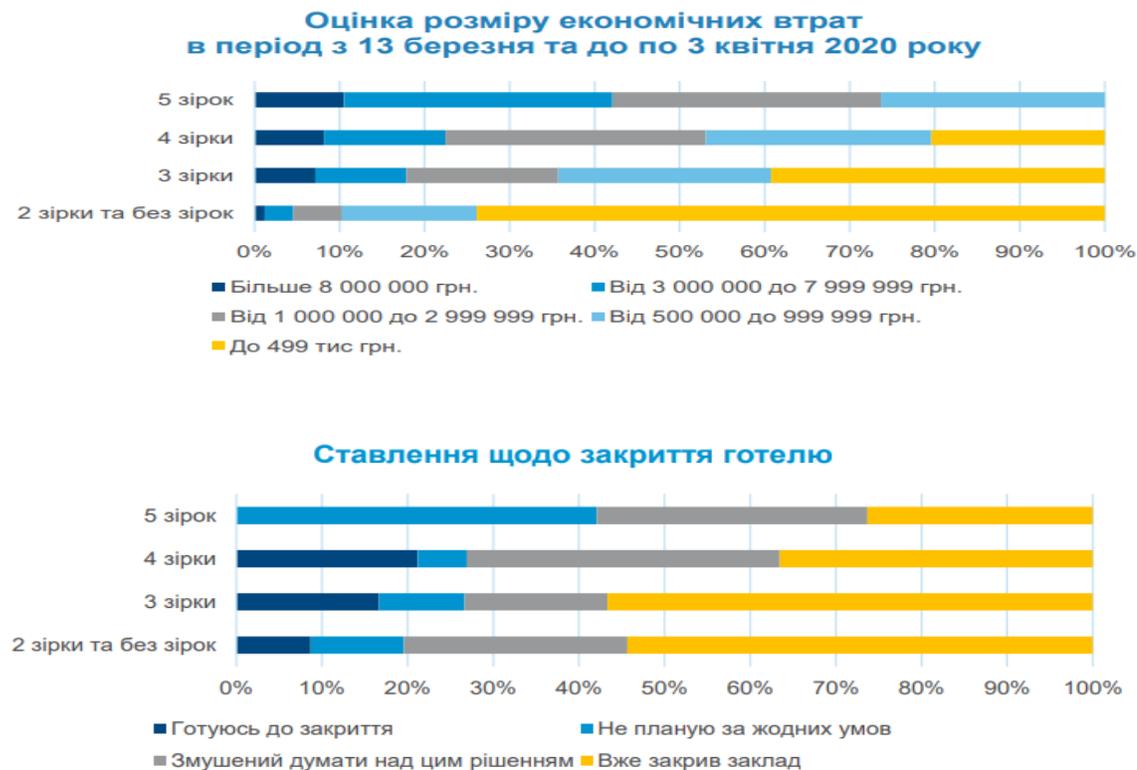


Рис. 1.1. Результати опитування щодо впливу COVID-19 на сектор послуг тимчасового розміщення

Джерело: [11].

Більшість респондентів – 96% відзначила різке падіння попиту на готельні послуги, починаючи з 13 березня 2020 року. Введення карантину та зупинка як міжнародного, так і внутрішнього пасажирського сполучення призвели до суттєвого зниження рівня заповнюваності номерного фонду. Як наслідок, 85% опитаних

представників готельного бізнесу або вже закрили свій заклад, або перебували в процесі підготовки до закриття, або розглядали таку можливість. Водночас серед опитаних представників готелів категорії п'ять зірок 42% заявили, що за жодних обставин не планують припиняти діяльність свого закладу – про це повідомили аналітики Colliers International.

Ще одним прикладом впливу кризової ситуації є збройна агресія російської федерації проти України, яка кардинально змінила туристичну та готельну діяльність в багатьох регіонах країни. Частина готелів була змушена припинити роботу через бойові дії або окупацію територій, інші – змінили профіль своєї діяльності, перетворившись на тимчасові притулки для внутрішньо переміщених осіб або на об'єкти, які обслуговують військових і волонтерів. У мирних регіонах України, навпаки, зросла потреба в довготривалому проживанні, що призвело до перегляду цінової політики та пакету послуг.

Протягом лише одного місяця з початку повномасштабного вторгнення готельно-ресторанна галузь України зазнала більших втрат, ніж за весь період пандемії COVID-19. Значна частина підприємств опинилася в зонах активних бойових дій, унаслідок чого була змушена евакуюватися до відносно безпечніших регіонів або повністю зупинити свою діяльність. Водночас навіть заклади, розташовані на територіях, віддалених від фронту, зіштовхнулися з серйозними труднощами, зокрема порушенням логістичних ланцюгів постачання та нестачею необхідної сировини для забезпечення повноцінної роботи.

У контексті наростаючих викликів, що постають перед готельною індустрією, важливо не лише фіксувати вплив кризових ситуацій, а й аналізувати, як саме заклади готельного типу адаптуються до нових реалій. Пандемія та війна стали каталізаторами трансформації бізнес-моделей, управлінських стратегій і навіть функціонального призначення готелів. Усе частіше спостерігаємо перехід від класичних моделей готельного бізнесу до більш динамічних і гнучких форм

господарювання, орієнтованих на мінімізацію витрат, цифровізацію сервісу та розширення цільової аудиторії.

Одним із яскравих прикладів адаптації є впровадження цифрових технологій. У відповідь на виклики пандемії готелі почали активно використовувати онлайн-бронювання, цифрові ключі, мобільні додатки для обслуговування клієнтів, а також системи автоматизації обліку ресурсів та керування персоналом. Така трансформація не лише підвищила рівень безпеки гостей, але й дозволила скоротити витрати на утримання штату та підвищити загальну ефективність діяльності закладу.

Українська цифрова трансформація не виглядає уповільненою, якщо оцінювати її не за швидкістю змін, а за здатністю до пристосування. Вітчизняні підприємці демонструють високу гнучкість у відповідь на кризові ситуації – часто навіть вищу, ніж це характерно для багатьох стабільних європейських моделей. Більше того, війна стала каталізатором новаторських підходів, змусивши бізнес виходити за межі звичних практик і впроваджувати експерименти, гібридні рішення, мобільні сервіси та горизонтальні моделі управління [15].

Ще одним напрямом адаптації є переорієнтація на внутрішній туризм. З огляду на обмеження міжнародних подорожей, значна частина готелів зосередила свої маркетингові зусилля на привабленні вітчизняних туристів. Це стало поштовхом до створення спеціалізованих турів, акційних пакетів вихідного дня, програм лояльності для українських громадян та партнерств із місцевими турагентствами. Такий підхід виявився ефективним не лише з економічної точки зору, а й як чинник підтримки національного туристичного ринку.

Одним із найбільш показових прикладів ефективної адаптації готельного бізнесу до нових реалій стала діяльність мережі Optima Hotels & Resorts. Це український готельний оператор, який об'єднує понад 30 готелів у різних містах країни, включаючи Львів, Суми, Черкаси, Полтаву, Кам'янець-Подільський, Хмельницький, Запоріжжя та інші. З початком повномасштабної війни Optima

оперативно переорієнтувала свою діяльність на задоволення потреб внутрішніх туристів та тимчасово переміщених осіб, а також розширила співпрацю з туристичними агентствами, орієнтованими на внутрішній ринок.

Готелі мережі активно співпрацюють із українськими туроператорами – зокрема з Visit Ukraine, Travel Professional Group (TPG), а також з низкою регіональних агентств, які формують екскурсійні тури до культурно-історичних центрів країни. У рамках цієї співпраці Optima пропонує пакетні пропозиції, що включають проживання, харчування та супровідні екскурсійні послуги.

Що пропонують Visit Ukraine в колаборації з мережею Optima Hotels & Resorts:

1. Повний супровід подорожі.

Впродовж усієї мандрівки туристи можуть розраховувати на постійну інформаційну підтримку від команди Visit Ukraine, яка завжди готова допомогти з організаційними питаннями. Водночас готелі мережі Optima створюють максимально комфортні умови для проживання, забезпечуючи затишок і високий рівень обслуговування.

2. Зручні маршрути для подорожей Україною.

Для тих, хто лише починає знайомство з туристичними перлинами України, готові туристичні маршрути, розроблені Visit Ukraine, стануть чудовим орієнтиром. Optima Hotels & Resorts, у свою чергу, подбає про те, щоб перебування гостей у кожному з пунктів подорожі було приємним та безтурботним.

3. Вигідні умови розміщення.

У рамках співпраці мережі Optima Hotels з Visit Ukraine туристи можуть скористатися спеціальними пропозиціями та заощадити на проживанні. Такий формат подорожі дозволяє поєднати фінансову вигоду з якісним сервісом і комфортом [30].

Важливою формою реакції на кризу стало також перепрофілювання діяльності готелів. У низці випадків заклади розміщення були перетворені на

обсерваційні центри, ізолятори для контактних осіб під час пандемії або на логістичні бази та притулки в період воєнного стану. Наприклад, у 2022–2023 роках в Україні понад 500 готелів надали свої приміщення для проживання внутрішньо переміщених осіб (ВПО), співпрацюючи з місцевою владою, гуманітарними організаціями та волонтерськими ініціативами. У цьому випадку готелі виступили не лише бізнес-структурами, а й елементами соціальної інфраструктури, що сприяло зміцненню довіри суспільства.

24 лютого 2022 року, на початку повномасштабного вторгнення росії в Україну був створений гуманітарний проєкт під назвою «Прихисток», за ініціативи Галини Янченко, народної депутатки України. Його основна мета – з'єднати людей, які потребують тимчасового житла, з тими, хто може його надати безкоштовно або на пільгових умовах. Платформа функціонує за підтримки Міністерства цифрової трансформації та Державної служби з надзвичайних ситуацій, а також у співпраці з місцевими органами влади. Через сайт «Прихисток» було розміщено десятки тисяч осіб у приватних будинках, квартирах, релігійних установах, гуртожитках та готелях, які добровільно долучилися до ініціативи. Цей проєкт став одним із найбільш ефективних прикладів громадянської взаємодії та солідарності в умовах воєнної кризи [10].

Мережа готелів «Reikartz» активно долучилася до ініціативи «Прихисток», надаючи безкоштовне проживання для ВПО у своїх закладах у Львові та інших містах. Це дозволило багатьом переселенцям знайти тимчасовий дім у безпечних регіонах країни. А також мережа «Optima Hotels & Resorts» надала можливість безкоштовного проживання для ВПО у своїх готелях, зокрема в Чернівцях, сприяючи розміщенню переселенців у безпечних регіонах.

Зрештою, зазначені зміни у структурі готельного бізнесу дозволяють зробити висновок, що здатність до адаптації стає ключовим чинником виживання у сучасних умовах. Інноваційні підходи до управління, соціальна відповідальність,

цифровізація, тощо, формують нову модель готельного бізнесу, яка спроможна протистояти кризовим викликам та розвиватися навіть у нестабільному середовищі.

Різке зниження попиту, масове закриття закладів, втрата доходів, логістичні труднощі та вимушена евакуація підприємств – усе це стало реальністю для багатьох готелів упродовж останніх років. Водночас такі виклики висвітлили важливість наявності гнучких стратегій управління, здатності до адаптації та посилення стійкості до криз.

1.2. Теоретичні підходи до адаптації й стійкості готелів в умовах кризи

Питання розвитку готельної сфери в умовах кризових явищ набуває особливої актуальності в контексті сучасних викликів, що постають перед галуззю гостинності. Економічні потрясіння, пандемії та політична нестабільність мають істотний вплив на діяльність закладів розміщення, спонукаючи їх до перегляду управлінських підходів та впровадження новітніх рішень з метою забезпечення життєздатності та подальшого розвитку. Дослідження підходів до адаптації та впровадження інноваційних практик є основою для виявлення ефективних управлінських механізмів, що сприяють мінімізації кризових наслідків і формуванню основ для стабільного функціонування готелів [3, с. 171].

Один із ключових напрямів дослідження адаптації готельних підприємств до кризових умов полягає в осмисленні понять «адаптація» та «стійкість» у контексті індустрії гостинності. Адаптація розглядається як здатність готельного підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом оперативного коригування своїх операцій, управлінських рішень та стратегій. Це може включати зміну формату обслуговування, впровадження нових каналів комунікації з клієнтами, перегляд цінової політики або трансформацію цільової аудиторії.

Стійкість, у свою чергу, визначається як здатність системи не лише адаптуватися до змін, але й зберігати функціональність та основні характеристики в умовах стресу або потрясінь. У готельному бізнесі це означає підтримання

базового рівня обслуговування, утримання ключового персоналу, збереження лояльності клієнтів та забезпечення фінансової життєздатності, навіть за умов зниження попиту або непередбачуваних подій.

З позицій сучасної теорії управління готельний заклад розглядається як відкриту систему, що взаємодіє з численними зовнішніми факторами. Тому його здатність до адаптації та стійкість є не лише показником внутрішньої ефективності, але й запорукою довготривалого функціонування в нестабільному середовищі. Саме тому в умовах кризових викликів особливого значення набувають управлінські рішення, спрямовані на підвищення гнучкості, розбудову резервів і впровадження інновацій, які дозволяють готелям оперативно реагувати на зміну ринкових умов.

У контексті забезпечення ефективного функціонування готельних підприємств в умовах кризи важливу роль відіграють теоретичні моделі адаптації до змін, які дозволяють структуровано та послідовно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Однією з найбільш відомих у світовій практиці є модель Джона Коттера (рис.1.2.). Відомий експерт з управління змінами та професор Гарвардської бізнес-школи Джон Коттер, ґрунтуючись на багаторічних дослідженнях, що охоплювали понад сотню міжнародних організацій, дійшов висновку, що впровадження змін є поетапним процесом, який потребує значного часу. За його спостереженнями, спроби оминати окремі етапи лише створюють ілюзію швидкого результату, тоді як помилки на будь-якому з етапів можуть спричинити серйозні негативні наслідки для організації.

Модель змін Коттера складається з восьми етапів: створення відчуття нагальної потреби, формування потужної коаліції, розробка бачення змін, комунікація бачення, усунення перешкод, створення короткотермінових перемог, закріплення досягнень та інтеграція змін у корпоративну культуру. Цей підхід може бути адаптований до готельного сектору, зокрема для впровадження нових форм

обслуговування, цифрових рішень або змін у структурі персоналу під час кризових періодів.



Рис. 1.2. 8-крокова модель змін Коттера

Джерело: [20].

Ще однією ефективною моделлю є **ADKAR-модель**, розроблена компанією Prosci (Рис. 1.3.). Вона ґрунтується на п'яти ключових елементах: усвідомлення необхідності змін (Awareness), бажання брати участь у змінах (Desire), знання того, як змінюватися (Knowledge), здатність реалізовувати зміни (Ability) і підтримка змін у довгостроковій перспективі (Reinforcement) [24].

У практиці готелів ця модель може використовуватись для управління внутрішніми трансформаціями – наприклад, під час переходу на нові стандарти гігієни, автоматизації процесів чи реструктуризації відділів.

У межах кризового управління також доцільно застосовувати теорії антикризового менеджменту, які базуються на системному підході до запобігання, реагування та відновлення після криз. Це включає аналіз ризиків, створення сценаріїв розвитку подій, підготовку кризових планів та формування команд

швидкого реагування. Для готельного бізнесу такі підходи дозволяють заздалегідь підготуватися до потенційних загроз і мінімізувати їх наслідки шляхом оперативного прийняття рішень.

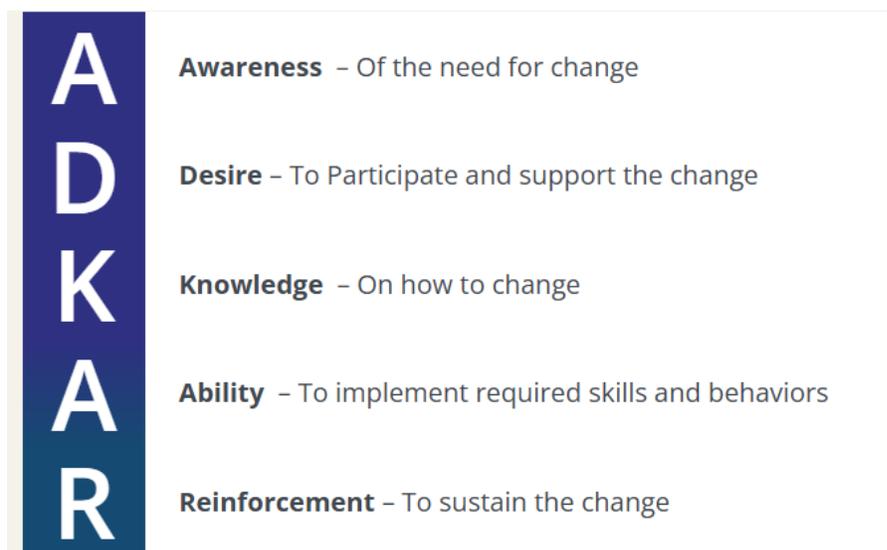


Рис. 1.3. ADKAR-модель

Джерело: [24].

Модель антикризового управління в контексті готельного бізнесу в умовах криз (зокрема пандемії COVID-19 чи війни в Україні) відіграє ключову роль у забезпеченні оперативної реакції, мінімізації втрат і поступовому відновленні діяльності підприємства. Ця модель передбачає поетапну роботу з кризовими явищами, базується на системному підході та охоплює чотири основні фази: діагностика, планування, реагування і відновлення. Детальний опис фаз, в контексті готельного бізнесу зведено автором на основі персональних досліджень в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні фази моделі антикризового управління в контексті готельного бізнесу

Фази	Опис
Діагностика ситуації	На цьому етапі керівництво готелю має проаналізувати внутрішні та зовнішні загрози, оцінити їх вплив на ключові показники діяльності (рівень завантаженості номерного фонду, доходи, стабільність постачання, безпека персоналу та гостей тощо).
Антикризове планування	У період пандемії антикризове планування часто включало розробку систем безпечного розміщення, впровадження дистанційних способів бронювання, зміну графіку роботи персоналу. Під час війни – перепрофілювання готелів на тимчасові притулки, пошук нових ринків послуг, евакуаційне планування.
Фаза активного реагування	На цьому етапі реалізуються розроблені заходи. Наприклад, зменшення витрат, тимчасове скорочення персоналу або зміна формату послуг (наприклад, перехід на довгострокове проживання, надання харчування тільки на виніс), співпраця з благодійними або волонтерськими організаціями.
Відновлення та трансформація	Після стабілізації ситуації готель переходить до етапу відновлення. Це включає аналіз ефективності вжитих заходів, оцінку втрат і планування повернення до повноцінної роботи.

Джерело: створено автором.

Міжнародний досвід адаптації готелів у кризових умовах є цінним джерелом практичних рішень і теоретичних підходів, які можуть бути адаптовані до українських реалій. У багатьох країнах, що пережили збройні конфлікти або масштабні економічні потрясіння, готельний бізнес був змушений оперативно змінювати свої стратегії, щоб забезпечити виживання та подальший розвиток.

Як наприклад у Шрі-Ланці, після завершення громадянського конфлікту у 2009 році, готельна галузь стала одним із драйверів економічного відновлення. Там було застосовано державно-приватне партнерство, у рамках якого інвестори отримували податкові пільги та доступ до програм відновлення. Готелі зосередилися на внутрішньому туризмі, еко-ініціативах та низькобюджетних сегментах, що дозволило їм відновити стабільність [22].

У рамках аналізу адаптивних механізмів доцільно також звернутися до концепції організаційної гнучкості, яка відіграє ключову роль у забезпеченні

здатності готелю не лише переживати кризу, але й використовувати її як імпульс для розвитку. Гнучкість визначається як здатність організації змінювати свої процеси, структури та поведінку відповідно до нових умов зовнішнього середовища.

Гнучкість готельного підприємства виявляється у здатності оперативно адаптувати бізнес-модель, вводити нові продукти, змінювати канали збуту та формувати партнерські зв'язки. Основними складовими гнучкості є: швидкість ухвалення управлінських рішень; мультифункціональність персоналу; технологічна готовність до змін.

Варто також зазначити, що в умовах війни, природних катастроф або епідемій особливого значення набуває стратегія різностороннього функціонування готелів, за якої класичні функції поєднуються із соціальними, медичними або адміністративними. Наприклад, під час COVID-19 частина готелів виконувала роль обсерваційних центрів, а в Україні під час війни багато об'єктів тимчасово трансформувались на притулки для переселенців чи волонтерські штаби. На основі цих подій автором створено приклади форм функціонування готелів в контексті багатофункціональності під час криз, які продемонстровані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Форми багатофункціональності готельних підприємств під час криз

Тип багатофункціоналу	Характеристика	Приклад застосування
Готель + логістичний хаб	Організація складів гуманітарної допомоги	Співпраця готелів з Red Cross чи волонтерами
Готель + соціальні послуги	Надання безкоштовного або пільгового проживання для ВПО	Притулки в готелях Львова, Івано-Франківська
Готель + медичні функції	Облаштування ізоляторів, карантинних зон, хостелів для лікарів	Готелі Києва та Харкова в 2020–2022 роках

Джерело: створено автором.

Деякі готелі почали здавати свої номери під коворкінги, організовувати онлайн-івенти або трансформувати ресторани під dark kitchen – формати, які

працюють лише на доставку. Як наприклад у готелі Optima Collection в місті Кам'янець-Подільський наявні послуги коворкінгу, надається місце в лобі-барі готелю де присутні генератори, теплопостачання, а також запашна кава та чай за бажанням

Окрім зазначеного, важливою концепцією є «сценарне» планування – підхід, що передбачає підготовку до кількох варіантів розвитку подій шляхом створення альтернативних сценаріїв. Цей інструмент дозволяє менеджерам готелів знижувати рівень невизначеності та своєчасно ухвалювати рішення. Автором розроблено приклад сценарного планування для готелю в умовах війни, який відображений в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Приклад сценарного планування для готелю в умовах війни

Сценарій розвитку	Очікувані події	Заходи реагування
Оптимістичний	Стабілізація безпекової ситуації	Відновлення міжнародного туризму
Помірний	Тривале збереження внутрішньої міграції	Орієнтація на довгострокове проживання
Песимістичний	Активні бойові дії в регіоні	Консервація ресурсів, перепрофілювання

Джерело: створено автором

У контексті українських реалій також варті уваги партнерські стратегії, серед яких: об'єднання готелів у регіональні консорціуми; участь у державних або міжнародних програмах підтримки; залучення грантів на енергозбереження чи цифровізацію.

Також важливо звернути особливу увагу на роль комунікації під час кризи, адже саме вона виступає критично важливим інструментом підтримки довіри клієнтів і забезпечення стабільної взаємодії з ними. У період невизначеності, спричиненої кризовими явищами, такими як пандемія COVID-19 або повномасштабна війна, люди відчують посилену тривожність та потребу в

надійній і зрозумілій інформації. Саме тому швидка, прозора та доступна комунікація з боку готелю стає важливим фактором не тільки збереження, а й зміцнення лояльності гостей.

Передусім, йдеться про оперативне інформування клієнтів про:

- оновлені графіки роботи та зміни у переліку доступних послуг;
- рівень санітарної безпеки та заходи, яких вжито в готелі;
- зміни у процедурі бронювання, скасування або повернення коштів;
- спеціальні умови для внутрішньо переміщених осіб або евакуйованих.

Наприклад під час пандемії COVID-19 багато готелів розміщували на головній сторінці свого сайту банер з текстом на кшталт: «Ми дбаємо про вашу безпеку. Ознайомтесь із заходами, яких вжито у нашому готелі відповідно до рекомендацій ВООЗ». Такий підхід створював у гостей відчуття передбачуваності та контролю, що позитивно впливало на їхнє рішення залишатися в готелі або скористатися його послугами.

Таким чином, у результаті вивчення теоретичних підходів до адаптації та забезпечення стійкості готельного бізнесу в кризових умовах можна зробити висновок, що ефективне реагування на зовнішні загрози залежить не лише від правильно обраної управлінської стратегії, але й від гнучкості внутрішніх процесів, професійної готовності персоналу та здатності до швидкої перебудови бізнес-моделі. Сучасні теоретичні моделі, досвід міжнародних готельних мереж і практичні кейси українських готелів створюють міцне підґрунтя для подальшого вивчення аспектів цієї теми.

У контексті цього особливого значення набуває вивчення реальної ситуації в готельному секторі України, що функціонує в умовах війни.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

2.1. Аналіз ринку готельних послуг в Україні під час військових дій

Готельна індустрія є однією з ключових складових сфери послуг, яка виконує не лише економічну, але й соціальну функцію. До повномасштабного вторгнення російських військ в Україну, ринок готельних послуг демонстрував поступову динаміку зростання, особливо в сегменті внутрішнього туризму та бізнес-мандрівок. Основні туристично-готельні центри країни – Київ, Львів, Одеса, Харків, Буковель – активно розвивали інфраструктуру, впроваджували стандарти європейського сервісу та залучали як іноземних, так і вітчизняних туристів. Значну роль у цьому процесі відігравали міжнародні готельні мережі, а також національні готельні групи, які нарощували конкуренцію та підвищували якість обслуговування.

Однак з початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року ситуація в галузі кардинально змінилася. Готельні заклади, особливо у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах, були змушені призупинити роботу, зазнали руйнувань або втратили туристичні потоки. Натомість у західних областях країни, зокрема у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, спостерігалось різке зростання попиту на тимчасове проживання через переміщення великої кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Таким чином, ринок готельних послуг опинився в умовах не лише економічної нестабільності, а й потреби швидко адаптуватися до гуманітарної функції – забезпечення базових умов для людей, які втекли від війни.

У регіонах, розташованих поблизу державного кордону з російською федерацією – зокрема в Харківській, Сумській та Чернігівській – готельна інфраструктура зазнала чи не найбільш руйнівного впливу. В цих регіонах з перших днів повномасштабного вторгнення відбувалися інтенсивні бойові дії, що призвело до значного зниження туристичного попиту, евакуації населення, закриття готелів і

руйнування значної частини об'єктів сфери обслуговування. У Харкові, який до війни був активним діловим центром зі сталим потоком бізнес-туристів і розвиненою готельною мережею, багато закладів тимчасово припинили діяльність або перейшли на режим гуманітарної допомоги – надавали безкоштовне чи частково оплачене проживання для ВПО, волонтерів, медиків і журналістів [13].

У Сумській та Чернігівській областях, які на початковому етапі війни перебували в повній блокаді або частковій окупації, ситуація була ще складнішою: значна кількість готельних закладів не працювала або використовувалася для потреб військових підрозділів, як пункти тимчасового розміщення. У багатьох випадках будівлі зазнали пошкоджень через артобстріли та ракетні удари.

Попри всі труднощі, готельна індустрія України демонструє значну стійкість і здатність до адаптації, що дозволяє їй не лише зберігати життєздатність, а й поступово розвиватися в нових умовах. У багатьох містах, особливо в центральній та західній частинах країни, готельні заклади впроваджують сучасні підходи до організації сервісу, орієнтуючись на довготривале проживання, співпрацю з волонтерами, міжнародними місіями, а також створення безпечного простору для внутрішньо переміщених осіб. Деякі мережі, зокрема Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts, змогли переорієнтувати частину об'єктів під потреби гуманітарних центрів, уклали партнерства з міжнародними організаціями та навіть запровадили нові послуги. Крім того, активізується внутрішній туризм у відносно спокійних регіонах, що створює нові можливості для малого та середнього готельного бізнесу [9].

Функціонування ринку готельних послуг в Україні перебуває під впливом низки негативних чинників, які значно ускладнюють процес його стабільного розвитку. Серед найбільш вагомих варто виокремити наступні:

1. Фінансова нестабільність стала одним із ключових викликів для готельної галузі в умовах війни. Знецінення національної валюти, зростання рівня інфляції та загальне падіння доходів громадян суттєво зменшили попит на готельні послуги,

особливо з боку іноземних гостей. У таких обставинах багато готельних закладів змушені були оптимізувати свої витрати, а також адаптувати цінову політику, зосередившись на більш доступних варіантах розміщення.

2. Повномасштабне вторгнення стало визначальним чинником, що серйозно порушило стабільність функціонування готельного сектору в Україні. Загрози безпеці, масштабне переміщення населення та різке скорочення потоків іноземних туристів призвели до того, що значна частина готельних установ, особливо у зонах активних бойових дій, змушена була припинити свою діяльність або перейти в режим тимчасової консервації.

3. Скорочення кількості іноземних відвідувачів. З початком воєнних дій спостерігається істотне зменшення кількості туристів з-за кордону, які переважно уникають поїздок до України з міркувань безпеки. Така ситуація призвела до суттєвого падіння міжнародного туристичного потоку, що, своєю чергою, негативно позначилось на попиті на послуги готельного розміщення. Особливо це відчули великі міста та туристичні локації, які раніше активно працювали з іноземною аудиторією.

4. Проблеми з безперервністю електропостачання у готельних закладах та підвищення вартості енергоносіїв. Такі фактори ускладнюють забезпечення комфорту для гостей, підвищують витрати та змушують власників шукати альтернативні джерела енергії або змінювати підхід до енергозбереження.

5. Пошкодження інфраструктури. Масові руйнування об'єктів інфраструктури, таких як дороги, енергетичні мережі та засоби зв'язку, значно ускладнюють транспортне сполучення та логістичний доступ до готельних закладів. Це, у свою чергу, призводить до суттєвого скорочення туристичних маршрутів та обмеження пересування, що негативно позначається на діяльності готелів, розташованих у зонах, де бойові дії зробили території важкодоступними [19].

Повномасштабне вторгнення 2022 року критично вплинуло на функціонування готельно-ресторанного сектора в Україні. Упродовж останніх двох років сектор HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe) зазнав істотних втрат, зумовлених руйнуванням або пошкодженням об'єктів унаслідок бойових дій, а також втратою контролю над частиною закладів, що опинилися на тимчасово окупованих територіях. Аналіз поточної ситуації на ринку готельних послуг в Україні свідчить про те, що в 2022 році спостерігалось зниження кількості готельних закладів в Україні на 16,7% порівняно з попереднім роком, а впродовж 2023 року цей показник зменшився ще на 4,5%. В тому ж 2022 році готельна сфера зазнала різкого падіння фінансових показників – зокрема, прибутки зменшилися більш ніж наполовину порівняно з попереднім роком [12].

З часом готельний ринок України почав демонструвати ознаки стабілізації. Як представники готельного бізнесу, так і клієнти поступово адаптувалися до нових реалій, що сприяло зростанню доходів у сфері. Зокрема, у 2023 році обсяг виручки готельних підприємств зріс на 25,7% порівняно з попереднім періодом. Втім, попри позитивну динаміку, загальні фінансові показники галузі поки що не досягли рівня, який спостерігався до початку повномасштабної війни [19].

У рамках дослідження ринку HoReCa в Україні у квітні 2024 року аналітична компанія Pro-Consulting здійснила опитування серед представників відповідного бізнес-середовища. Метою опитування було виявлення ключових чинників, що мають найбільший вплив на функціонування підприємств у сфері готельно-ресторанного господарства. Результати показали, що найбільш значним ризиком для галузі респонденти визначили повномасштабну війну, яка триває на території України. Другим за важливістю фактором учасники опитування назвали дефіцит кадрів, а третє місце посіли виклики, пов'язані з мобілізаційними процесами. Результати дослідження факторів впливу на готельно-ресторанний бізнес у 2024-2025 рр., продемонстровані на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Фактори впливу на готельно-ресторанний бізнес у 2024-2025 рр., %

Джерело: [12].

До початку повномасштабної війни відвідуваність готелів у великих українських містах залишалася на відносно стабільному рівні. Проте вже з 2022 року ситуація змінилася кардинально: значна частина населення змушена була залишити прифронтові райони, перемістившись переважно до західних областей України, що призвело до суттєвого зростання попиту на готельні послуги саме в цих регіонах. Натомість у таких містах, як Харків, Запоріжжя та Київ, готелі на початку бойових дій залишалися майже порожніми через високу загрозу бойових зіткнень та обстрілів. Водночас, за даними весни 2024 року, у столиці спостерігається поживлення готельного ринку, зокрема зростає рівень заселеності готелів вищого класу (п'ятизіркових). Основними причинами цього стали візити представників міжнародної спільноти – журналістів, дипломатів, делегацій з іноземних держав та організацій, які активно співпрацюють з Україною. На основі оцінки Pro-Consulting [16], було також сформульовано графік, який демонструє динаміку середнього рівня заповнюваності на готельному ринку в містах – мільйонниках України у 2022-2023 рр., у порівнянні з 2021 роком (рис. 2.2.).

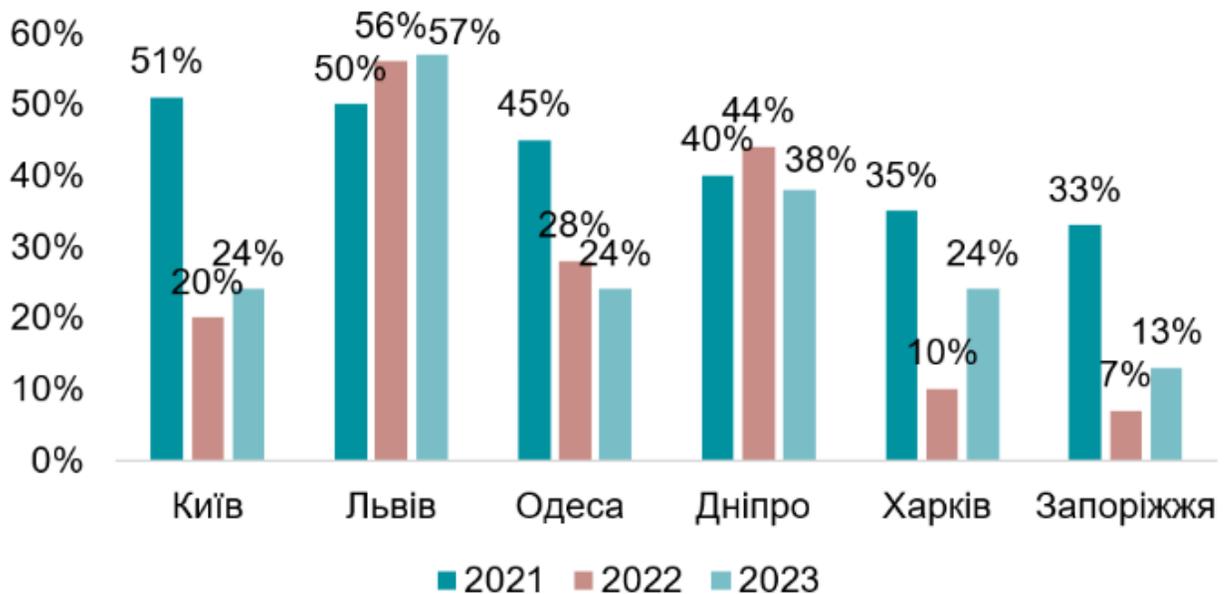


Рис. 2.2. Динаміка середнього рівня заповнюваності на готельному ринку в містах – мільйонниках України у 2022-2023 рр.

Джерело: [12].

Особливо суттєвих втрат зазнала готельна індустрія в таких містах, як Харків, Одеса, Чернігів, Запоріжжя, Кривий ріг, Миколаїв. Найбільш критичний вплив війни простежується у готельному секторі північних, східних та південних регіонів, де значна кількість закладів змушена була припинити діяльність через прямі руйнування або постійні загрози безпеці. Зокрема, Київ і Миколаїв також зазнали суттєвих збитків у цій сфері. Станом на сьогодні точних даних щодо загального числа зруйнованих чи пошкоджених готельних об'єктів немає, адже кожного дня йдуть обстріли й готельним підприємствам в тому числі доводиться відновлюватись та знаходити сили функціонувати й надалі [13].

З метою наочного подання матеріалу, автором було систематизовано наявну у відкритих джерелах інформацію про пошкоджені внаслідок воєнних дій готелі та узагальнено її у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Пошкоджені внаслідок воєнних дій готелі України

Дата	Назва готелю	Місто
31.12.2022	Готель Alfavito	Київ
08.05.2022	Grande Pettine	Одеса
12.03.2022	Готель Україна	Чернігів
21.03.2022	Готель Інгул	Миколаїв
22.09.2022	Готель Sunrise Park	Запоріжжя
10.08.2023	Готель Reikartz	Запоріжжя
30.12.2023	Готель Kharkiv Palace	Харків
17.04.2024	Готель «Профспілковий»	Чернігів
27.08.2024	Готель «Аврора»	Кривий ріг
02.09.2024	Готель Grand Palace	Запоріжжя
31.01.2025	Готель «Брістоль»	Одеса
05.03.2025	Готель «Центральний»	Кривий ріг

Джерело: створено автором на основі власних досліджень.

З огляду на масштабні наслідки війни в Україні, під час аналізу впливу воєнних дій на готельну індустрію доцільно враховувати не лише внутрішні фактори, а й міжнародну реакцію. Важливими є дії та позиції глобальних готельних мереж, які переглянули свою присутність у регіоні, а також підтримка з боку міжнародних організацій, таких як UNESCO, UNWTO та інші, які публічно засуджували збройну агресію та оцінювали втрати туристичної і готельної галузі. Крім того, численні партнерські ініціативи між українськими готельєрами та європейськими колегами сприяли обміну досвідом і наданню гуманітарної допомоги. У деяких випадках іноземні компанії надавали фінансову підтримку або сприяли релокації персоналу. Така міжнародна увага до українського готельного ринку не лише засвідчує солідарність, а й формує підґрунтя для подальшого відновлення галузі у післявоєнний період [23].

У відповідь на повномасштабну агресію російської федерації, провідні країни світу закликали до якнайшвидшого припинення бойових дій, вживаючи заходів у вигляді масштабних економічних санкцій. Водночас велика кількість міжнародних корпорацій підтримала цю ініціативу, згорнувши свою діяльність на території рф,

що включало припинення виробництва, збуту продукції та маркетингової активності. Попри ці зусилля, воєнні дії не припиняються, і мільйони українських громадян були змушені залишити свої домівки та шукати прихистку в інших державах.

Варто згадати декілька наочних прикладів реакції міжнародної готельної спільноти на військові дії та їх позицію щодо цього.

1. Marriott International. У зв'язку з посиленням санкційних обмежень з боку США, Великої Британії та Європейського Союзу, міжнародна готельна корпорація Marriott International ухвалила рішення про повне згортання своєї діяльності на території російської федерації.

Як зазначається у офіційному прес-релізі компанії, з моменту початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну в лютому 2022 року керівництво Marriott постійно здійснювало оцінку ситуації та підтримувало зв'язок із місцевими командами, аналізуючи ризики, пов'язані з правовими й геополітичними змінами. Уже 10 березня було оголошено про закриття центрального офісу компанії в Москві, а також про припинення запуску нових об'єктів, подальшого інвестування та будь-яких проєктів розвитку готельної мережі на території Росії.

2. Inter Continental Hotels Group, до портфолію якого входять такі бренди, як Holiday Inn, InterContinental, Crowne Plaza та Hotel Indigo, ухвалив рішення про повне припинення своєї діяльності на території російської федерації.

У відповідь на початок повномасштабної війни в Україні компанія заявила про припинення всіх запланованих інвестиційних проєктів, а також девелоперської діяльності на території російської федерації. Крім того, було скасовано плани щодо відкриття нових готельних об'єктів у цій країні. Представники компанії наголосили, що в подальшому не планують поновлювати будь-яку співпрацю інвестиційного або девелоперського характеру з російським ринком. Одним із практичних кроків стало остаточне закриття їхнього представництва в Москві [23].

У другій половині 2024 року спостерігалось поступове вирівнювання показників заповненості номерного фонду в українських готелях, які в середньому становили близько 34–38%. При цьому в деяких туристично привабливих регіонах – зокрема у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях – рівень завантаженості сягав 60-70%, що можна вважати досить високим показником. За цими параметрами згадані області наблизилися до рівня провідних туристичних напрямів у світі [2, с. 43].

Територіально колективні засоби розміщення в Україні розташовані нерівномірно, що зумовлено економічними, природно-кліматичними, історико-культурними та безпековими факторами. До 2022 року найвища їх концентрація спостерігалася в Києві, а також у таких туристично привабливих регіонах, як Львівська область, Одеський регіон, Карпати (Івано-Франківська, Закарпатська області). Столиця традиційно утримувала лідерство завдяки потоку бізнес-туризму, конференцій і культурних подій [2, с. 44].

Після початку повномасштабної війни в 2022 році ситуація кардинально змінилася. Значна частина КЗР у східних та південних регіонах (зокрема в Запорізькій, Херсонській областях) зупинили діяльність через бойові дії або окупацію. Натомість у західних і центральних регіонах, навпаки, спостерігалось збільшення попиту на послуги тимчасового розміщення. Львів, Ужгород, Івано-Франківськ, Тернопіль стали головними центрами для прийому внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, міжнародних гуманітарних місій.

Станом на 2024-2025 роки, основне навантаження на КЗР припадає саме на західні регіони країни, де, завдяки відносно стабільній безпековій ситуації, зберігається туристичний потенціал. Водночас деякі колективні засоби розміщення були перепрофільовані – з готелів у центри тимчасового проживання, а подекуди навіть у логістичні або медичні пункти. Розподіл колективних засобів розміщення (юридичні та фізичні особи) за регіонами України у 2024 році представлено а таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Розподіл колективних засобів розміщення (юридичні та фізичні особи)
за регіонами України у 2024 році**

Туристична спрямованість регіону	Кількість колективних засобів розміщення	
	Одиниць	% від загальної кількості
Регіони гірського туризму	611	15
Регіони морського туризму	1399	34
Регіони ділової активності	585	14
Інші області	1520	37

Джерело: [4].

Станом на початок 2025 року, готельна індустрія України перебуває в процесі поступового відновлення та адаптації до умов тривалого воєнного конфлікту. Порівняно з 2022 роком, коли більшість готелів у східних та південних регіонах були змушені призупинити діяльність або змінити формат роботи через активні бойові дії, ситуація дещо стабілізувалася. Згідно з аналітичними даними, у 2023-2024 роках спостерігалось поступове повернення до роботи готелів у центральних і західних регіонах, а також зростання завантаженості номерного фонду в містах, що приймають внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, дипломатів та бізнес-відряджених.

У порівнянні з довоєнним 2021 роком, загальний обсяг ринку скоротився, однак структура попиту суттєво змінилася: якщо раніше переважали туристичні подорожі, то зараз основними клієнтами готелів є люди, які потребують тимчасового прихистку або здійснюють поїздки, пов'язані з гуманітарною чи військовою діяльністю. Позитивним сигналом для галузі є активізація внутрішнього туризму у 2024–2025 роках – особливо в Карпатському регіоні, на Закарпатті, у Львові та Кам'янці-Подільському. Це створює передумови для запуску нових готельних проєктів, зокрема невеликих готелів сімейного типу, апарт-готелів та екосадиб.

Серед головних викликів у 2025 році залишаються нестача персоналу, фінансові ризики та обмежений доступ до інвестицій. Тим не менш, у галузі відчувається прагнення до оновлення – частина готельних мереж починає реставрацію пошкоджених об'єктів, відкриваються нові заклади у відносно безпечних регіонах, а також впроваджуються сучасні цифрові сервіси: онлайн-бронювання, безконтактне заселення, автоматизація внутрішніх процесів.

2.2. Проблеми та виклики, з якими стикаються готельні заклади у військовий час

Одним із найбільш критичних викликів для готельної індустрії в умовах війни є питання безпеки. Повномасштабне вторгнення спричинило значне зростання ризиків для роботи об'єктів гостинності, особливо у регіонах, які зазнали безпосередніх бойових дій або перебували в зоні обстрілів. Для більшості готельних закладів, розташованих у прифронтових або тимчасово окупованих територіях, діяльність стала або повністю неможливою, або пов'язаною з постійною загрозою для життя персоналу та гостей.

Багато готелів, що працювали у Харківській, Херсонській, Запорізькій, Луганській та Донецькій областях, зазнали часткових або повних руйнувань через авіаційні та артилерійські удари. Знищення будівельної інфраструктури, перебої з електропостачанням, водою та зв'язком, замінування прилеглих територій – усе це унеможливило нормальне функціонування навіть тих закладів, які не були прямо пошкоджені. Навіть у відносно безпечних регіонах готелі змушені були облаштовувати укриття або змінювати графік роботи відповідно до повітряних тривог [18, с.167].

Крім фізичної небезпеки, існує і репутаційна загроза: туристи, як внутрішні, так і потенційні іноземні, уникають відвідування регіонів із нестабільною ситуацією, що призводить до різкого скорочення попиту на готельні послуги. В умовах війни забезпечення хоча б базового рівня безпеки стає не просто складною

задачею – вона часто перетворюється на головний бар’єр для продовження роботи. Серед головних труднощів, із якими зіштовхнулася готельна галузь у період воєнних дій, варто виділити низку проблем, що суттєво вплинули на її функціонування та стабільність (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3.

Проблеми, які суттєво вплинули на функціонування готельної індустрії

Проблеми	Опис
Негативне сприйняття міжнародно спільнотою	Через активне висвітлення повномасштабної війни в Україні у міжнародних засобах масової інформації формується переважно негативне сприйняття нашої країни за кордоном. Такий інформаційний фон суттєво впливає на репутацію держави, зокрема як безпечного туристичного напрямку. Це створює додаткові труднощі для готельних закладів у процесі залучення нових клієнтів, особливо іноземців, та стає однією з причин скасування вже запланованих візитів і бронювань.
Тимчасова недоступність об’єктів	У районах, де тривають бойові дії, можливість потрапити до готельних закладів значно ускладнюється або взагалі відсутня через встановлені заходи безпеки та фізичні перешкоди на транспортних маршрутах.
Зниження попиту на туристичні послуги	Одним із найбільш очевидних наслідків воєнних дій в Україні стало суттєве зменшення інтересу до туристичних подорожей, особливо в регіонах, наближених до лінії фронту або державного кордону з росією. Через постійні загрози обстрілів, нестабільну ситуацію з безпекою та психологічний дискомфорт, багато громадян, як з України, так і з-за кордону, свідомо відмовляються від поїздок до таких територій.
Ускладнення доступу до базових ресурсів	Однією з характерних проблем, що постає перед готельним бізнесом у воєнний час, є ускладнення доступу до базових ресурсів, необхідних для повноцінного функціонування закладу. Через бойові дії часто виникають перебої з електропостачанням, водою та доставкою продуктів харчування. Це, у свою чергу, спричиняє додаткові витрати, пов’язані з організацією альтернативних джерел енергії, генераторів, накопичувачів води, а також заходів з підвищення безпеки як персоналу, так і гостей.

Джерело: створено автором на основі [18].

Найголовнішим в діяльності готелю та його рушійною силою є його персонал, який кожен день створює можливість для функціонування закладів та створення попиту навіть в такі важкі часи.

У мирний час діяльність генерального менеджера готелю зосереджується переважно на стратегічному плануванні, управлінні персоналом, забезпеченні

якості обслуговування гостей та досягненні фінансової ефективності. Проте в умовах війни його роль набуває зовсім іншого виміру. На перший план виходять питання безпеки, кризового управління, комунікації з владою та волонтерськими структурами, а також забезпечення стабільної роботи в умовах обмежених ресурсів. Генеральний менеджер змушений оперативно реагувати на нестандартні ситуації, приймати складні етичні та організаційні рішення, а іноді й тимчасово виконувати функції координатора гуманітарної допомоги чи кризового психолога для персоналу. Таким чином, війна суттєво трансформує функціональне навантаження та зону відповідальності керівника готелю, вимагаючи від нього нових компетенцій, витривалості й лідерства в умовах невизначеності. Автором зведено головні зміни в роботі генерального менеджера готелю під час війни (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Головні зміни в роботі генерального менеджера готелю під час війни

Джерело: створено автором на основі [21].

1. Зміна профілів та потреб клієнтів – одним із ключових викликів для генерального менеджера готелю у воєнний період є різка трансформація цільової аудиторії та пов'язаних із нею очікувань і потреб. Якщо раніше основними

клієнтами закладу були туристи, бізнес-мандрівники або учасники конференцій, то під час війни готелі дедалі частіше приймають внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, військових, журналістів, а також представників міжнародних гуманітарних організацій. Така зміна профілю клієнтів вимагає від керівника закладу оперативного перегляду стандартів обслуговування, підбору персоналу, навіть переобладнання номерів – наприклад, для довготривалого проживання або роботи в умовах частих повітряних тривог. Також змінюються й очікування клієнтів: на перший план виходять базова безпека, доступ до укриття, стабільне енергопостачання, інтернет-зв'язок та психологічний комфорт. Завдання генерального менеджера полягає в тому, щоб швидко адаптувати послуги під нові реалії, водночас зберігаючи ефективність та репутацію готелю [21].

2. Підготовка та гнучкість – у військовий час підготовка та гнучкість стають критично важливими складовими діяльності генерального менеджера готелю. Менеджер повинен бути не лише готовим до непередбачуваних ситуацій, а й заздалегідь мати чітко розроблені сценарії дій у випадку надзвичайних подій: обстрілів, відключення електроенергії, евакуації персоналу чи гостей. Наявність плану безперервності бізнесу, запасів продовольства, автономних джерел енергії (генератори, акумулятори), а також зв'язку з місцевими органами влади – усе це входить до обов'язків керівника в період нестабільності.

У сфері фінансів особлива увага приділяється гнучкості, адже в умовах війни вона стає життєво необхідною. Через зміну формату роботи та клієнтських потоків, готелі отримують нові можливості, проте водночас стикаються з нестабільними витратами й непередбачуваними фінансовими ризиками. Значну роль починає відігравати готівка. У таких умовах класичне бюджетне планування поступається оперативному управлінню фінансами – замість довгострокового бюджету наразі застосовується регулярне відстеження руху коштів щотижня або щомісяця, що дозволяє швидше реагувати на зміни у фінансовому середовищі [21].

3. Постійний стан очікування потреб та рішень – генеральний менеджер готелю перебуває у постійному стані готовності до прийняття рішень у надзвичайних обставинах. Така ситуація вимагає від керівника не лише оперативного реагування на зміни, але й здатності передбачати потреби гостей, персоналу та самої установи у нестабільному середовищі. Менеджер має бути готовим швидко перебудувувати робочі процеси – чи то через нові безпекові виклики, тимчасову зміну функціонального призначення готелю (наприклад, надання прихистку для ВПО), чи через логістичні проблеми, які можуть виникнути будь-якої миті. Такий постійний режим очікування накладає значне психоемоційне навантаження, вимагає гнучкого мислення, стресостійкості та здатності ухвалювати зважені рішення з обмеженою інформацією. Генеральний менеджер у цьому контексті стає не лише адміністратором, а й координатором антикризових дій, лідером для команди й гарантом стабільності у максимально нестабільних умовах.

4. Фокус на основи добробуту – під поняттям «основи добробуту» маються на увазі не лише фізичні потреби – безпека, їжа, вода, тепло, доступ до медичної допомоги – але й емоційна підтримка, відчуття стабільності та турботи. Генеральний менеджер, фактично, бере на себе роль координатора середовища, в якому люди можуть хоча б частково відчути спокій попри зовнішні загрози. Забезпечення укриттів, організація регулярних інструктажів з безпеки, створення чіткого графіка, надання гарячого харчування, а також людське, емпатичне ставлення до персоналу – усе це формує нову управлінську реальність. Менеджер має працювати не лише як керівник, а як лідер, здатний створити умови для психологічної витримки колективу й збереження командного духу навіть у критичних ситуаціях.

Ще однією суттєвою проблемою для готельної галузі під час війни стало порушення логістичних ланцюгів. Через дефіцит пального, обмеження на транспортування та загальну дестабілізацію постачань, готелі втратили можливість своєчасно отримувати необхідні ресурси – від продуктів харчування до будівельних

матеріалів. Це, у свою чергу, ускладнило організацію повноцінної роботи закладів, особливо в тих регіонах, де активні бойові дії перешкоджали пересуванню транспорту.

Як приклад, можна згадати ситуацію з мережею Ribas Hotels Group [26], яка відчула негативні наслідки розірваних логістичних зв'язків. Зокрема, проекти нових готелів, що перебували на етапі будівництва, були тимчасово заморожені через неможливість своєчасного постачання матеріалів та обладнання. Усе це підтверджує, що без надійної логістики навіть ті об'єкти, які мали перспективу розвитку, зіштовхуються з вимушеним простоем або навіть ризиком незавершеного будівництва.

Запровадження комендантської години стало одним із факторів, що суттєво вплинув на функціонування готельного бізнесу. Зокрема, часові обмеження ускладнили організацію процесів заселення та виселення гостей, оскільки тепер основна частина операцій здійснюється виключно у денний період. Це призводить до додаткового навантаження на денний персонал і потребує перегляду внутрішніх графіків роботи. Крім того, через обмеження, пов'язані з безпекою, ресторани, бари та SPA-зони, що функціонують при готелях, змушені працювати за скороченим розкладом, що, своєю чергою, негативно впливає на доходи від додаткових послуг. Окремі сервіси, зокрема ті, які передбачають перебування великої кількості людей у спільному просторі, під час повітряних тривог стають тимчасово недоступними, що також впливає на рівень обслуговування та фінансові показники закладу [6].

Суттєвим фактором, що ускладнює роботу готельної сфери в Україні, є зменшення кількості доступної робочої сили через масовий відтік кадрів [1]. За інформацією, наведеною у звіті Міжнародної організації з міграції, на травень 2022 року в межах України перебували понад 8 мільйонів осіб, які були змушені покинути свої домівки через бойові дії, але залишилися в країні. Водночас близько 7,5 мільйона громадян виїхали за кордон, рятуючись від війни, а приблизно 3,4

мільйона з них подали запити на тимчасовий захист у країнах, де вони перебували [28].

Варто зазначити, що втрата значної частини трудового потенціалу є надзвичайно відчутною для української економіки загалом, зокрема й для готельно-ресторанного сектору. Однією з причин такого скорочення є мобілізація, яка особливо вплинула на зменшення кількості працівників чоловічої статі. Наразі, через спад активності на ринку готельних послуг та менше навантаження на підприємства, проблема кадрового дефіциту не набула критичного характеру. Проте існують серйозні передумови до її загострення в майбутньому. Це пов'язано з тим, що значна кількість фахівців, які до війни працювали у сфері гостинності, виїхали за кордон і можуть залишитися там на постійне місце праці, працевлаштувавшись у готельному бізнесі інших країн.

Уявімо ситуацію, за якої підприємства готельно-ресторанної сфери активно залучають іноземних громадян як клієнтів та працівників, а частка іноземців, які постійно або тимчасово проживають на території України, суттєво зростає. За таких умов для керівництва готельно-ресторанних закладів надзвичайно важливо організувати робочі процеси з урахуванням культурних особливостей як персоналу, так і відвідувачів з різних країн. Відмінності у традиціях, комунікативних стилях, цінностях можуть впливати на якість обслуговування та атмосферу всередині колективу.

Тому доцільним кроком є впровадження елементів крос-культурного менеджменту в управлінську систему таких підприємств. Це дає змогу краще адаптувати персонал до роботи в умовах мультикультурного середовища, підвищити рівень комфорту для іноземних гостей і в цілому покращити ефективність функціонування закладу в умовах зростаючого міжнародного впливу [8, с. 94].

Після завершення активної фази війни регіони України зіткнуться з непростим етапом економічного відновлення, і готельна сфера не стане винятком.

Хоча прогнозується поступове зростання інтересу до подорожей і відпочинку, цього буде недостатньо для повноцінного відновлення галузі. Для ефективного перезапуску готельного бізнесу знадобляться значні фінансові вливання, зокрема інвестиції з боку як приватного сектору, так і міжнародних партнерів. Крім того, важливо, щоб держава надала дієву підтримку підприємцям у цій сфері – як на законодавчому рівні, так і через цільові програми стимулювання бізнесу [9, с. 324].

Готельна галузь України в умовах війни переживає глибоку трансформацію, викликану не лише економічними й логістичними труднощами, але й постійною загрозою безпеці, браком персоналу та нестабільністю попиту. У таких умовах кожен готель змушений реагувати швидко, щоб зберегти життєздатність бізнесу. Однак навіть у найскладніших ситуаціях українські підприємці демонструють рішучість, стійкість і здатність пристосовуватись до нової реальності.

РОЗДІЛ 3. ПРИСТОСУВАННЯ ГОТЕЛІВ ДО УМОВ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

З початком повномасштабної війни в Україні готельна сфера постала перед безпрецедентними викликами, що вимагали не лише оперативного реагування, а й радикального переосмислення самої сутності готельного сервісу. Втрата туристичних потоків, загроза безпеці, нестабільність енергопостачання, а також зміна соціальної функції готелів стали тими чинниками, що кардинально вплинули на трансформацію їхньої діяльності.

У межах цієї дипломної роботи було проведено власне дослідження на базі готелю «Optima» у місті Суми під час проходження виробничої практики. Основною метою стало вивчення практичних механізмів адаптації конкретного готельного закладу до умов воєнного часу, аналіз управлінських рішень і внутрішніх стратегій реагування на кризові обставини. Опитування проводилося серед працівників готелю різних рівнів – від адміністраторів до обслуговуючого персоналу – шляхом розмов та щоденного спостереження за внутрішніми процесами протягом практики.

На основі зібраної інформації вдалося виокремити низку ключових стратегій адаптації, що були впроваджені в діяльність готелю:

- Функціональна трансформація: частина номерного фонду та функціонального обладнання була переобладнана для довготривалого проживання співробітників організацій, що підтримують гуманітарну діяльність (наприклад представники Червоного Хреста), відвідувачів конференцій з різних міст України. Також, з огляду на безпекову ситуацію, готель надає для відвідувачів можливість користуватися найпростішим укриттям на 139 місць, яке знаходиться в приміщенні готелю за адресою вулиця Воскресенська, 1. Як повідомив охоронець готелю, працівники та гості частіше за все перебувають у коридорі підвального приміщення.

- Соціальне партнерство: готель активно співпрацює з місцевими волонтерськими ініціативами та громадськими організаціями (наприклад співпраця

мережі готелів Optima Hotels & Resorts з Visit Ukraine – сервісним порталом для туристів, які подорожують Україною), щоб перебування кожного гостя було комфортним та насиченим на цікаві можливості.

- Розширення сервісу: надаються додаткові послуги – щоденне харчування (сніданок – шведський стіл, обід та вечеря на замовлення в кафе готелю «Стумарі» + можливість кейтерінгу в конференц-зали готелю для гостей), пральня та прасування речей на замовлення. Усі зазначені послуги було зафіксовано під час проходження виробничої практики, і їх візуальне підтвердження представлено у вигляді особистих фотографій на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Послуги сніданку, пральні, прасування та кейтерінгу в готелі «Optima» в місті Суми

Джерело : створено автором

- Адаптована комунікація: персонал оперативно реагує на запити гостей, використовуючи месенджери та телефонний зв'язок, враховуючи перебої з інтернетом і електроенергією.

На основі опитування працівників готелю вдалося не лише зібрати перелік конкретних заходів адаптації, але й оцінити їхню ефективність з погляду внутрішнього персоналу. У ході спілкування працівники висловлювали свої думки щодо того, які з вжитих рішень найбільше вплинули на стабільність функціонування закладу в умовах воєнного часу та допомогли залишати готель заповненим навіть в такий важкий час. Отримані відповіді дали змогу виявити, що саме соціальне партнерство, розширення сервісу та функціональна трансформація сприймаються як найдієвіші механізми. Узагальнені результати цього опитування подано на рис.3.2. у відсотковому співвідношенні.



Рис. 3.2. Результати опитування працівників готелю «Optima» на тему оцінки ефективності конкретних заходів адаптації до функціонування під час воєнних дій

Джерело: сформовано автором

Готельні заклади по всій Україні змушені були оперативно переглядати внутрішню політику управління та адаптувати сервісні підходи відповідно до реалій сьогодення. Нові виклики вимагали від адміністрації не лише збереження базових функцій готелю, а й гнучких та інноваційних рішень, які забезпечували б стабільність обслуговування гостей і безпечне функціонування закладу.

Одним з перших кроків стало спрощення процедур заселення. У ситуаціях, коли швидке надання місця для проживання є критично важливим адміністрація готелю мінімізувала кількість формальностей – скорочення часу на реєстрацію, зменшення кількості документів, впровадження попередніх телефонних бронювань, можливість домовленості про конкретний час заселення та виселення в зручний час для гостей, а також оновлення сайтів бронювання для кращого функціонування та швидкого реагування на заселення великої кількості людей за один раз (наприклад учасників конференцій від волонтерських організацій, які проходять на базі певного готелю з проживанням).

Окремим напрямом адаптації стало скорочення або переорієнтація персоналу. У зв'язку зі зменшенням туристичних потоків і фінансовим тиском, частина працівників була переведена на гнучкий графік роботи або суміщення посад. Наприклад, адміністратори виконують функції телефонної підтримки, а обслуговуючий персонал може бути задіяний у логістиці для доставки їжі до номерів. Це дозволило оптимізувати витрати, зберігаючи якість обслуговування на прийнятному рівні.

Серед інновацій, що отримали практичне втілення в умовах війни, особливої уваги заслуговує використання мобільних додатків і систем безконтактної реєстрації, які стали ефективним інструментом для мінімізації фізичного контакту між персоналом і гостями та прискорення адміністративних процедур. У готельному бізнесі України це явище активно розвивається навіть попри кризу – цифровізація стала не лише зручністю, а й елементом безпеки.

У деяких закладах, як-от готель «Україна» (м. Черкаси), реалізовано власний мобільний додаток, що надає можливість зручно користуватися електронною картою лояльності, збирати бонуси за перебування, отримувати заохочення у вигляді подарунків, а також своєчасно дізнаватися про спеціальні пропозиції та новини готелю. Готельна мережа «Optima Hotels and Resorts» також активно використовують соціальні мережі (Facebook, Instagram), де ви зможете дізнатися про акції які пропонуються, наявні сертифікати, особливі знижки для своїх клієнтів у співпраці з різними сервісами надання послуг (наприклад знижка 30% для замовлень в OnTaxi), а також головні новини та інформація пов'язана з діяльністю мережі.

Ще одним суттєвим нововведенням стало впровадження кризових стандартів безпеки. Вони включають:

- регулярне інформування персоналу про порядок дій під час надзвичайних ситуацій;
- визначення безпечних маршрутів до укриттів;
- доступність аптечок, ліхтариків, запасів води у ключових зонах готелю;
- інструктажі для гостей щодо дій у випадку обстрілу чи тривоги, які надаються під час поселення.

В умовах війни готельна галузь в Україні продовжує функціонувати, попри численні виклики – безпекові ризики, економічну нестабільність, втрату туристичних потоків. Це вимагає від закладів не лише реагування на поточні проблеми, а й розробки довгострокових стратегій розвитку, що можуть реалізовуватись як під час війни, так і після її завершення.

Готелі, які здатні мислити стратегічно вже сьогодні, мають вищі шанси на стійке відновлення в майбутньому. Йдеться не лише про фізичне збереження бізнесу, а й про його еволюцію відповідно до нових соціальних та економічних реалій. Війна продемонструвала важливість адаптивності та активного мислення у

сфері готельного менеджменту. Відкладання планування «на потім» стало ризиком. Натомість найуспішніші заклади вже зараз закладають у свою діяльність довгострокові цілі, які враховують не лише повоєнне відновлення, а й етапну модернізацію, розвиток нових послуг та підвищення конкурентоспроможності на ринку – навіть в умовах нестабільності.

В такому контексті доцільно спланувати ключові стратегії подальшого розвитку готельного бізнесу в умовах війни та після неї :

1) Реконструкція та модернізація інфраструктури – у багатьох регіонах, зокрема прифронтових, готелі вже сьогодні проводять часткову реконструкцію (наприклад, укріплення укриттів, оновлення систем автономного живлення) з урахуванням майбутньої модернізації. Це стратегічний крок, що дозволяє уникнути повної зупинки діяльності, а в перспективі – стати конкурентоспроможними після війни.

2) Підготовка персоналу до роботи в посттравматичних умовах – у період війни персонал готелів працює в психологічно напружених обставинах. У перспективі зростатиме попит на емпатичне, стресостійке обслуговування. Тому вже зараз доцільно інвестувати у навчання співробітників навичкам кризової комунікації, культурної чутливості, а також роботі з людьми, що пережили травму або втрату.

3) Розвиток медичного, реабілітаційного та волонтерського туризму – вже під час війни готелі почали приймати медичних працівників, психологів, реабілітологів, волонтерів – це створює передумови для розвитку спеціалізованих сервісів: номерів з інклюзивними умовами, партнерств із медичними закладами, реабілітаційних програм. У майбутньому цей напрям може стати ключовим для готелів у регіонах з високим попитом на відновлення здоров'я.

4) Цифрова трансформація як стратегія не лише виживання, а й зростання – навіть у період війни українські готелі активно переходять до цифрових форматів обслуговування – онлайн-бронювання, мобільні додатки, безконтактна оплата,

електронні анкети. Така трансформація – це не просто зручність для гостей, а елемент виживання та подальшого функціонування. У післявоєнний період цифрові сервіси стануть стандартом, тому важливо почати їх впровадження вже зараз.

На основі запропонованих стратегій автором сформульовано SWOT-аналіз перспектив розвитку готельного бізнесу України в умовах війни та після її завершення, який продемонстровано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз перспектив розвитку готельного бізнесу України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Гнучкість і здатність до швидкої адаптації	Обмежене фінансування на модернізацію
Формування нових сегментів клієнтів (ВПО, волонтери)	Певне психоемоційне вигорання персоналу та гостей
Розширення соціальної ролі готелю	Руйнування інфраструктури в окремих регіонах та необхідність її відновлення
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Створення нових форматів туризму (реабілітаційний, внутрішній)	Висока конкуренція та нестабільний попит
Співпраця з міжнародними фондами та урядовими програмами відновлення	Тривалість бойових дій і загроза повторних атак
Цифровізація послуг як новий стандарт обслуговування	Економічна нестабільність у країні

Джерело: сформовано автором

На основі спостережень та досвіду, отриманого під час написання дипломної роботи та проходження виробничої практики в готелі «Optima», автором пропонується «Кризовий план адаптації для готельного закладу» – документ, що включає покроковий алгоритм дій у разі настання тривалої надзвичайної ситуації. До ключових його складових можна віднести:

- внутрішню карту евакуації та доступ до укриттів;
- перелік відповідальних осіб за різні напрямки (електрика, вода, харчування);
- алгоритми обслуговування гостей при відсутності інтернету, світла чи опалення;
- шаблони повідомлень для персоналу та клієнтів;

- контакти екстрених служб і партнерів.

Такий план може бути розміщений у внутрішній системі готелю, дубльований у друкованому форматі та періодично оновлюваний.

Підсумовуючи всю ситуацію та інформацію можна стверджувати, що готельна галузь України демонструє високу здатність до адаптації, стратегічного мислення та пошуку інноваційних рішень в умовах війни. Реакція на кризу виходить за межі тимчасових заходів – формується нова модель готельного управління, орієнтована на гнучкість, соціальну відповідальність і довготривалу стійкість. Розроблені механізми адаптації, спеціалізовані послуги, стратегічне бачення майбутнього та готовність до співпраці з громадськими й державними структурами створюють основу не лише для збереження бізнесу, а й для його сталого розвитку навіть у найскладніші періоди.

ВИСНОВКИ

1. Розглянувши теоретичні основи діяльності готельних закладів та їх адаптацію в умовах кризових ситуацій, можна зробити висновки про те, що готельна галузь є однією з найбільш вразливих сфер туристичної індустрії до впливу зовнішніх потрясінь – економічних, соціальних, політичних або епідеміологічних. У результаті аналізу стало зрозуміло, що ключовими чинниками стійкості готелів є їх здатність до адаптації, стратегічної гнучкості та оперативної перебудови внутрішніх бізнес-процесів. Під адаптацією розуміється комплекс управлінських дій, що забезпечують здатність готелю реагувати на зміни середовища, зберігаючи конкурентоспроможність та функціональність. Важливою також є категорія стійкості – здатність закладу витримувати навантаження без втрати основних функцій. На основі вивчених теоретичних концепцій та практичного досвіду готельних закладів було з'ясовано, що саме гнучкість, мультифункціональність і комунікаційна відкритість є вирішальними для виживання підприємств в умовах невизначеності. Теоретичне осмислення моделей антикризового менеджменту дозволило закласти міцне підґрунтя для практичних дій у наступних розділах роботи. Це свідчить про нагальну потребу поглиблення управлінських знань і навичок персоналу у сфері ризик-менеджменту та стратегічного прогнозування.

2. Проаналізувавши сучасний стан та особливості функціонування готельних закладів України в умовах військових дій, було виявлено, що повномасштабне вторгнення стало переломним фактором для галузі, спровокувавши різке падіння доходів, зупинку діяльності в прифронтових регіонах, скорочення персоналу та масове перепрофілювання закладів. Разом із цим війна виступила каталізатором глибокої трансформації готельного бізнесу, який був змушений змінити не лише форми, але й функції: багато закладів стали гуманітарними хабами, притулками для ВПО, просторами підтримки військових, волонтерів та журналістів. Було встановлено, що найбільший тиск відчули готелі Сходу та Півдня України,

натомість західні регіони продемонстрували відносну стабільність і навіть зростання попиту. До ключових проблем, з якими зіткнулися готелі, належать: фінансова нестабільність, втрата міжнародного туриста, енергетична криза, кадровий дефіцит, порушення логістичних ланцюгів та фізичне знищення інфраструктури. Незважаючи на це, готельна галузь України продемонструвала високий рівень стійкості, гнучкості та інноваційності, зокрема за рахунок цифровізації послуг, партнерства з неурядовими організаціями та орієнтації на внутрішній туризм. Отже, функціонування готелів у період війни визначається поєднанням стресостійкості та здатності до стратегічного мислення у нових обставинах.

3. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що забезпечення стійкості та ефективного функціонування готелів під час кризи можливе лише за умови комплексного підходу до управління, який охоплює організаційні, економічні, інформаційні та правові аспекти. Серед основних стратегічних напрямків розвитку галузі виділено: удосконалення нормативно-правової бази, запровадження чіткої термінології щодо екстремальних та кризових ситуацій у готельній сфері; розвиток цифрових інструментів комунікації та онлайн-сервісів; забезпечення енергетичної автономності закладів; модернізація номерного фонду з урахуванням вимог безпеки; підтримка соціальної функції готелів як осередків допомоги населенню.

Проведений аналіз довів, що майбутнє готельного бізнесу в Україні значною мірою залежить від його здатності до структурної перебудови, інноваційної мобільності та глибокої інтеграції в суспільні процеси. Створення гібридних моделей готельної діяльності, зміцнення зв'язків з громадами, розширення функцій на період криз – усе це дозволяє готелям не лише виживати, а й виконувати соціально значущу місію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (дата звернення: 29.10.2024)
2. Власенко І., Михальчишина Л., Шевчук В. Проблеми та перспективи розвитку готельного господарства України в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №340 (2). С. 43-45. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-5> (дата звернення: 09.05.2025)
3. Годя І., Корсак Р. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи: адаптація та інновації. *Актуальні питання освіти і науки в умовах сучасної російсько-української війни. Том I*. Дрогобич – Ужгород – Тернопіль: Посвіт, 2024. С. 171-173. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/68980> (дата звернення: 15.12.2024)
4. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.11.2024)
5. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2024)
6. Жук Ю.І. Готельний бізнес України під час війни: пошук нових сенсів в умовах сучасних викликів. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації» (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.) Київ: КНУКІМ, 2023. 478 с. С.320-323. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/zhuk7.htm (дата звернення: 18.02.2025)
7. Закон України про туризм : Про внесення змін до Закону України «Про туризм», щодо розширення кола суб'єктів надання готельних послуг від 29.04.2021 р. № 1441-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-20#Text> (дата звернення: 02.12.2024)

8. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 94. URL: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12> (дата звернення: 19.03.2025)
9. Подаков Є. Сучасний стан, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 324. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-53> (дата звернення: 01.05.2025)
10. «Прихисток»: Перший та найбільший в Україні сервіс пошуку безкоштовного житла для біженців. URL: <https://prykhystok.gov.ua/> (дата звернення: 11.11.2024)
11. Результати опитування щодо впливу Covid-19 на сектор послуг тимчасового розміщення. *Colliers*. URL: <https://www.colliers.com/uk-ua/research/2020-03-25-hotels-survey-colliers-international-2020> (дата звернення: 20.12.2024)
12. Ринок готелів в Україні: виручка операторів збільшилась на 26% після обвалу 2022 року. *Pro-Consulting. Аналітика*. 10.07.2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gostinic-v-ukraine-vyruchka-operatorov-uvulichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda> (дата звернення: 16.03.2025)
13. Румянцева І., Мендела І. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02> (дата звернення: 23.01.2025)
14. Середенко В. В., Зайцева О. П. Вплив кризових явищ на розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Харків, 2023. С. 412. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/tezy-dop-conf-02-11-23.pdf> (дата звернення: 19.12.2024)

15. Сусіденко В. Т., Підлипний Ю. В., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П. Роль інформаційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. №42. С. 6-7. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1845> (дата звернення: 02.05.2025)
16. Український ринок Ногеса: основні показники, проблеми та тенденції розвитку. *Pro-Consulting. Аналітика та Бізнес-Ідеї*. URL: https://drive.google.com/file/d/13BljyT4mrwmBaQxspatwXAVW_fk9QmH/view?pli=1 (дата звернення: 10.05.2025)
17. Хімичева Г. І., Михалко А. О., Яременко Д. В. Аналіз міжнародних принципів і підходів до оцінки відповідності готельних закладів критеріям якості та безпеки. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2018. № 6. С. 82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2017_6_12 (дата звернення: 05.11.2024)
18. Хромова М. В., Паска М. З., Дзьордзь Н. І. Реорганізація індустрії гостинності під час війни на прикладі !FEST hotel. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 90. С. 167. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.90-25> (дата звернення: 12.04.2025)
19. Чепурда Л., Куракін О. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024 №70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184> (дата звернення: 27.04.2025)
20. Cotter: The 8 Steps for Leading Change. URL: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/> (дата звернення: 09.12.2024)
21. Dr. Inès Blal. Hospitality for society: Managing hotels in times of war. *EHL Insights*. 23.05.2024. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/managing-hotels-in-times-of-war> (дата звернення: 14.03.2025)
22. Fernando, S., Bandara, J. S., & Smith, C. (2019). Tourism in Sri Lanka. In Hall, M. C. & Page, S. J. (Eds.), *The Routledge Handbook of Tourism in Asia* (pp. 251–264). Abingdon, Oxon, UK: Routledge. URL:

https://www.researchgate.net/publication/282605564_Tourism_in_Sri_Lanka (дата звернення: 23.11.2024)

23. HNN. The Hotel Impact of Russia's Invasion of Ukraine. *CoStar. News*. 10.03.2022. URL: https://www.costar.com/article/2132926172/the-hotel-impact-of-russias-invasion-of-ukraine?utm_source (дата звернення: 20.12.2024)

24. Prosci: The Prosci ADKAR Model. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата звернення: 06.11.2024)

25. Reikartz Blog: Готелі та зірки, як розрізнити. URL: <https://blog.reikartz.com/article/hotels-and-stars-how-to-distinguish/> (дата звернення: 31.10.2024)

26. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/> (дата звернення: 29.04.2025)

27. The European Hotelstars Union. URL: <https://www.hotelstars.eu/portal> (дата звернення: 01.11.2024)

28. Ukraine Refugee Situation. *Operational Data Portal*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 03.04.2025)

29. UNWTO. (2020). COVID-19 and the Tourism Sector. URL: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19> (дата звернення: 24.11.2024)

30. Visit Ukraine: Visit Ukraine разом з Optima Hotels & Resorts об'єднують зусилля. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/5557/visit-ukraine-joins-forces-with-optima-hotels-resorts-the-best-hotels-and-unique-tours-for-your-travels-in-ukraine?srsId=AfmBOopjZ19_v85AthcLcCTaGLWB8xk8qip-8pIITz2N70vHUQJbVJ2w (дата звернення: 06.01.2025)

ДОДАТКИ

Додаток 1

Апробація результатів дослідження

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАТЕРІАЛИ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ ТА АСПІРАНТІВ, ПРИСВЯЧЕНОЇ МІЖНАРОДНОМУ ДНЮ СТУДЕНТА

(18-22 листопада 2024 р., м. Суми)

Продовження додатку 1

Рекомендовано до друку науково-координаційною радою Сумського національного аграрного університету (протокол № 4 від 22.11.2024 р.)

Редакційна рада:

Коваленко І.М., д.б.н., професор
Данько Ю.І., д.е.н., професор
Ярошук Р.А., к.с.-г.н., доцент

Редакційна колегія:

Бричко А.М., к.е.н., доцент
Думанчук М.Ю., к.т.н., доцент
Кисельов О.Б., к.с.-г.н., доцент
Масик І.М., к.с.-г.н., доцент
Михайліченко М.А., к.і.н., доцент
Срібняк Н.М., к.т.н., доцент
Степанова Т.М., к.т.н., доцент
Шкромада О.І., д.вет.н., професор

**Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів,
присвяченої Міжнародному дню студента – (18-22 листопада 2024 р.). –
Суми, 2024. – 555 с.**

У збірку увійшли тези доповідей Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів,
присвяченої Міжнародному дню студента.
Для викладачів, студентів, аспірантів.

ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Шейкіна П. С., студ. 4 курсу ФАтП
Науковий керівник: доц. О. В. Коваленко
Сумський НАУ

Воєнні дії в Україні значно вплинули на економічний стан країни, зокрема на функціонування готельної галузі, яка є однією з важливих складових туристичного бізнесу. Зіткнувшись із численними викликами, готельні заклади змушені шукати нові способи адаптації, щоб не лише забезпечити стабільність у поточних умовах, але й створити передумови для подальшого розвитку.

Така адаптація вимагає впровадження нових стратегій, спрямованих на збереження фінансової стабільності, модернізацію сервісів та підвищення довіри з боку клієнтів.

Основні виклики для готельного сектору в умовах війни:

1. Зниження попиту та зміна типу клієнтури. Із значним скороченням міжнародного туризму через небезпеку для іноземних гостей, багато готелів стикаються з відчутними фінансовими втратами. Щоб заповнити цю прогалину, готелі орієнтуються на внутрішніх туристів і тимчасово переміщених осіб, які потребують проживання та певних соціальних умов. Зокрема, готелі починають пропонувати спеціальні умови для довготривалого проживання, що задовольняє потреби громадян, котрі вимушено залишили свої домівки.

2. Інфраструктурні втрати та ризики безпеки. Велика кількість готелів, особливо в зонах підвищеної небезпеки, зазнали пошкоджень, що унеможливило їх нормальне функціонування. Це вимагає значних витрат на відновлення, ремонт або навіть на створення нових об'єктів для розміщення гостей. Крім того, готелі впроваджують спеціальні протоколи з безпеки, що включають наявність укриттів, посилену охорону території та регулярне інформування клієнтів про стан безпеки.

3. Зростання витрат на управління та обслуговування. В умовах війни витрати на комунальні послуги, продукти харчування, охорону та матеріально-технічне забезпечення суттєво зросли. Це вимагає пошуку альтернативних джерел фінансування та впровадження економних рішень, які б дозволили зберегти якість обслуговування при мінімальних витратах.

Стратегії адаптації та розвитку готельних закладів:

1. Розвиток цифрових рішень та оптимізація послуг. У сучасних умовах готелі активно використовують цифрові технології для надання послуг дистанційно, що дозволяє зменшити витрати на персонал та забезпечити зручність для клієнтів. Впровадження таких сервісів, як онлайн-резервування, безконтактна оплата, чат-боти та мобільні застосунки, дозволяє оптимізувати процеси обслуговування та підвищити рівень клієнтського задоволення.

2. Стратегія безпеки та управління ризиками. Забезпечення безпеки гостей стає пріоритетом для готелів у зоні підвищеної небезпеки. Вони впроваджують додаткові заходи з відеоспостереження, обладнують укриття, проводять тренінги для персоналу та запроваджують евакуаційні протоколи. Такі заходи створюють умови, в яких гості почуваються більш захищеними, що позитивно впливає на імідж закладу.

3. Підтримка місцевих громад та співпраця з владою. Готельний сектор активно взаємодіє з місцевими органами влади та громадськими організаціями для отримання допомоги у кризових ситуаціях. Заклади пропонують пільгові умови для внутрішньо переміщених осіб та військових, сприяють наданню гуманітарної допомоги, що допомагає зміцнити соціальну відповідальність бізнесу та залучити підтримку місцевих громад.

4. Інноваційні маркетингові стратегії та залучення нових клієнтів. Готелі переорієнтовують свої маркетингові стратегії, пропонуючи послуги для внутрішніх туристів, активних мандрівників та віддалених працівників. Вони активно просувають нові туристичні продукти, такі як екскурсії, культурні заходи, майстер-класи, що привертає увагу нових клієнтів та підвищує прибутковість бізнесу.

Адаптація готельного бізнесу України в умовах воєнних дій є складним і багатограним процесом, який вимагає гнучкого підходу, інноваційного мислення та тісної співпраці з усіма зацікавленими сторонами, включаючи місцеві громади, державні органи та міжнародних партнерів. Воєнний конфлікт вплинув не лише на фізичну інфраструктуру, але й на психологічну готовність персоналу та клієнтів, змусивши готельні заклади переглянути свої підходи до управління, безпеки та забезпечення якості обслуговування. Ключовим аспектом адаптації є впровадження стратегій, що дозволяють не тільки виживати у кризових умовах, але й формувати основу для стабільного розвитку в майбутньому. Переорієнтація на внутрішній ринок, розширення послуг для довготривалого проживання, цифровізація сервісів, а також створення безпечних умов для гостей – усе це забезпечує готельному сектору можливість залучити клієнтів і зберегти конкурентоспроможність. Успішні стратегії, що поєднують інноваційність, оперативну реакцію на виклики та соціальну відповідальність, можуть значно сприяти відновленню довіри клієнтів та відродженню туризму у регіоні.

Отже, адаптаційні заходи та стратегічне планування є вирішальними для готельного бізнесу в Україні, адже вони допомагають не тільки вижити, але й стати сильнішими.

Продовження додатку 1

Сторожак Д. А. ВПЛИВ ДОБРИВ НА ВИРОЩУВАННЯ ПШЕНИЦІ В УМОВАХ ПІВНІЧНО-СХІДНОГО ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ	123
Волохова О. І. ЕФЕКТИВНІСТЬ СУМІСНОГО ЗАСТОСУВАННЯ РЕГУЛЯТОРА РОСТУ І МІКРОДОБРИВ НА ПОСІВІ ГРЕЧКИ	124
Звягін В. С. ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОЩУВАННЯ НА ЯКІСТЬ ЗЕРНА ПШЕНИЦІ МЯКОЇ ОЗИМОЇ	125
Калітаєв С. П. ВПЛИВ МІКРОБНИХ ДОБРИВ НА ФОРМУВАННЯ УРОЖАЙНОСТІ СОЇ В АГРОКЛІМАТИЧНИХ УМОВАХ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	126
Криворотенко М. С. ПЕРСПЕКТИВИ БІОЛОГІЗАЦІЇ У ВИРОЩУВАННІ ПШЕНИЦІ МЯКОЇ ОЗИМОЇ	127
Куїмбамба Анаклето Грасіано Каломбе ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗРОШУВАННЯ В АНГОЛІ	128
Наталич Я. С. RAPD-АНАЛІЗ У СЕЛЕКЦІЙНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ ПШЕНИЦІ ОЗИМОЇ	129
Наумов О. В. РЕАКЦІЯ ГІБРИДІВ КУКУРУДЗИ НА ЗМІНУ ГУСТОТИ ПОСІВУ В УМОВАХ ПІВНІЧНОГО ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ	130
Неймет В. В. ВПЛИВ ТЕРМІНІВ ПОСАДКИ РАННІХ СОРТІВ КАРТОПЛІ НА УРОЖАЙНІСТЬ В УМОВАХ ЗАКАРПАТСЬКОЇ НИЗОВИНИ	131
Ничик В. О. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ЕЛЕМЕНТАМИ ТОЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА ТА УРОЖАЙНІСТЮ КУКУРУДЗЯНИХ ГІБРИДІВ В УМОВАХ ТОВ «МХП УРОЖАЙНА КРАЇНА»	132
Прокопенко Р. А., Радько А. М. ПЕРСПЕКТИВИ ВИРОЩУВАННЯ ПШЕНИЦІ ТВЕРДОЇ ЯРОЇ НА СУМЩИНІ	133
Рибка О. В. ЗАЛЕЖНІСТЬ ВРОЖАЙНОСТІ СОЇ ВІД ГУСТОТИ ПОСІВІВ І ШИРИНИ МІЖРЯДЬ У ПІВНІЧНО-СХІДНІЙ ЧАСТИНІ ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ	134
Сивак Я. П. ВИРОЩУВАННЯ ТЮТЮНУ В УМОВАХ ПІВНІЧНО-СХІДНОГО ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ	135
Цеділкін А. В. ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ РЕГУЛЯТОРІВ РОСТУ ТА МІКРОДОБРИВ НА ПОСІВАХ РІЗНИХ СОРТІВ ПШЕНИЦІ ОЗИМОЇ	136
Бик Н. А. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРАХУВАННЯ В ТУРИЗМІ	137
Букачов В. М. ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОХТИРСЬКОГО РАЙОНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ	138
Віленський В. О. РОЗВИТОК ЕТНІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКОМУ ПРИКОРДОННІ	139
Ващенко В. Р. ОБ'ЄКТИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЯК СКЛАДОВА ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ	140

544

Сумський національний аграрний університет

Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (18-22 листопада 2024 р.)

Козирь К. А. АНАЛІЗ КУЛЬТУРНО-МИСТЕЦЬКИХ ФЕСТИВАЛІВ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	141
Лесик Л. О. ВПЛИВ ВІЙНИ НА РОБОТУ МУЗЕЇВ В УКРАЇНІ	142
Міляєв А. М. ДЕНДРОПАРК «НЕСКУЧНЕ» ЯК ОБ'ЄКТ ПРИРОДНОГО ПАРКУ ТА ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ	143
Река В. О. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КІННОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	144
Таран Д. Ю. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ВОЄННОГО ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	145
Ткаченко Ж. В. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	146
Шейкіна П. С. ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	147

Додаток 2

Продовження додатку 2

Продовження додатку 2

Додаток 3

Критерії оцінювання готельних закладів за «зірковістю»

«Зірки»	Обов'язкові критерії	Приклад готелю в Україні
Готелі 1 «зірки»	<ul style="list-style-type: none"> - мінімальна площа одномісного номера - 8 м², двомісного - 12 м²; - частка одномісних і двомісних номерів має бути не меншою за 60% загальної кількості номерів - забезпечення санвузла (ванна/душ, туалет) щонайменше у 25% номерного фонду - комплект постільних речей повинен включати: матрац із намотрацником, дві подушки, ковдру, додаткову ковдру, покривало, простирадло, підковдру, наволочку; передбачається щонайменше два рушники на кожного гостя; 	<p>Міні-готель «Царська садиба». Івано-Франківська область, с. Микуличин</p>  
Готелі 2 «зірки»	<ul style="list-style-type: none"> - обов'язкова наявність ресторану або кафе в готелях, які налічують понад 50 номерів; - облаштування багатокімнатних номерів або можливість об'єднання кількох суміжних номерів у разі потреби; - санітарний вузол повинен бути встановлений щонайменше у 50% номерів; - частка одно- та двомісних номерів має становити не менше 80% від загального номерного фонду. 	<p>Готель Кайзер, м.Львів</p>  
Готелі 3 «зірки»	<ul style="list-style-type: none"> - наявність конференц-залу, оснащеного необхідною технікою - облаштування паркінгу - функціонування бару або ресторану на території готелю; - обов'язкова наявність санвузла в кожному номері; - розміщення гостей в одномісних номерах площею не менше 10 м² або у двомісних — не менше 14 м²; 	<p>Готель «Optima», м.Суми</p>   

<p>Готелі 4 «зірки»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - наявність сауни та косметологічного кабінету на території закладу - ресторан із кількома окремими залами - мінімальна площа одномісного номера — 16 м², двомісного — 20 м² - облаштування ванних кімнат із повноцінною ванною - письмовий стіл зі стільцем або робочим офісним кріслом - набір посуду для питної води, чаю та міні-бару. 	<p>Готель «FAVOR PARK Hotel», м.Київ</p>   
<p>Готелі 5 «зірок»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - наявність басейну з сауною - облаштований медичний пункт - функціонування нічного клубу або розважального закладу на території готелю - мінімальна площа одномісних номерів — не менше 18 м², двомісних — від 25 м²; - забезпечення гостей банним халатом і капцями; - наявність міні-сейфа в кожному номері для зберігання особистих цінностей. 	<p>Готель «InterContinental», м.Київ</p> 

Джерело: створено автором

Додаток 4

Номерний фонд готелю «Optima» в місті Суми

КЛАСИК TWIN	
<p>2 односпальних ліжка (900*2000), холодильник з міні-баром, телевізор, кабельне TV, телефон, Wi-Fi, ванна кімната з душовою кабіною, фен (за вимогою).</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 18,5–21 м² ✓ сніданок включений ✓ 5 номерів у готелі ✓ 2 основних місця ✓ 2 односпальних ✓ душова кабіна
СТАНДАРТ SINGLE	
<p>1 односпальне ліжко (900*2000) з ортопедичним матрацом, холодильник з міні-баром, телевізор, кабельне TV, телефон, Wi-Fi, ванна кімната з душовою кабіною, тапочки і мінігалантерея, фен (за вимогою).</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 17 м² ✓ сніданок включений ✓ 3 номери у готелі ✓ 1 основне місце ✓ 1 односпальне ✓ душова кабіна
СТАНДАРТ TWIN	
<p>2 односпальних ліжка (900*2000), холодильник з міні-баром, телевізор, кабельне TV, телефон, Wi-Fi, ванна кімната з душовою кабіною, тапочки і мінігалантерея, фен (за вимогою).</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 18,5–21 м² ✓ сніданок включений ✓ 10 номерів у готелі ✓ 2 основних місця ✓ 2 односпальних ✓ душова кабіна
СТАНДАРТ DOUBLE	
<p>1 двоспальне ліжко (1600*2000), телевізор, кабельне TV, телефон, Wi-Fi, холодильник з міні-баром, ванна кімната з душовою кабіною, капці і мінігалантерея, фен (за вимогою).</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 18,5–21 м² ✓ сніданок включений ✓ 15 номерів у готелі ✓ 1 двоспальне ✓ 2 основних місця ✓ душова кабіна

ГРАНД КЛАСИК	
<p>2 односпальних ліжка (900*2000) або 1 двоспальне ліжка (1800*2000), робочий стіл, тумбочка, міні-сейф, телевізор, кабельне TV, телефон, Wi-Fi, ванна кімната з душовою кабіною, фен, кондиціонер.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 17-20 м² ✓ сніданок включений ✓ 9 номерів у отелі ✓ 2 основних місця ✓ 2 односпальних або 1 двоспальне ✓ душова кабіна
ГРАНД СТАНДАРТ	
<p>2 односпальних ліжка (900*2000) або 1 двоспальне ліжка (1800*2000), робочий стіл, тумбочка, міні-бар, міні-сейф, телевізор, кабельне TV, телефон, Wi-Fi, ванна кімната з душовою кабіною або ванною, фен, кондиціонер.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 15,8–23 м² ✓ сніданок включений ✓ 1 дод. місце ✓ 21 номер у готелі ✓ 2 основних місця ✓ 2 односпальних або 1 двоспальне ✓ ванна
ГРАНД СТАНДАРТ DOUBLE	
<p>1 полуторне ліжка (1400 * 2000), тумбочка, телевізор, кабельне TV, телефон, Wi-Fi, міні-бар, міні-сейф, ванна кімната з ванною, фен, кондиціонер.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 14,6 м² ✓ сніданок включений ✓ 1 номер у готелі ✓ 2 основних місця ✓ 1 полуторне ✓ ванна
ЛЮКС DOUBLE	
<p>Двокімнатний номер. 1 двоспальне ліжка (1600*2000), диван, телевізор, кабельне TV, Wi-Fi, холодильник з міні-баром, телефон, сейф, кондиціонер, ванна кімната з душовою кабіною, тапочки, комплект рушників на двох гостей, фен, мінігалантерея.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 39–55 м² ✓ сніданок включений ✓ 2 дод. місця ✓ 5 номери у готелі ✓ 1 двоспальне ✓ 2 основних місця ✓ душова кабіна

ГРАНД СУПЕРІОР	
<p>2 односпальних ліжка (900*2000) або 1 двоспальне ліжка (1800*2000), робочий стіл, тумбочка, м'які крісла, міні-бар, міні-сейф, телевізор, кабельне TV, телефон, Wi-Fi, ванна кімната з ванною, фен, кондиціонер, комплементарний набір кави.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 21,9–27 м² ✓ сніданок включений ✓ 1 додаткове місце ✓ 16 номерів у готелі ✓ 2 основних місця ✓ 2 односпальних або 1 двоспальне ✓ ванна
ГРАНД ЛЮКС	
<p>Двокімнатний номер. 2 односпальних ліжка (900*2000) або 1 двоспальне ліжка (1800*2000), робочий стіл, тумбочка, м'які крісла, журнальний столик, міні-бар, міні-сейф, телевізор, кабельне TV, телефон, Wi-Fi, ванна кімната з ванною та біде, фен, кондиціонер, комплементарний набір кави.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 48,5–52,4 м² ✓ сніданок включений ✓ 2 дод. місця ✓ 2 номери у готелі ✓ 2 основних місця ✓ 2 односпальних або 1 двоспальне ✓ ванна

Джерело: створено автором на основі проходження виробничої практики в готелі «Optima», м.Суми.

Декларація академічної доброчесності

Я, Шейкіна Поліна Сергіївна, студентка групи ТУР 2101-1 Сумського національного аграрного університету зобов'язуюсь дотримуватися принципів академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи. Я поінформована, що у разі порушення мною академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи повинна буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин, в тому числі, кваліфікаційна робота може бути анульована з наступним відрахуванням із університету.

Також усвідомлюю, що до мене у майбутньому може бути застосована процедура позбавлення ступеня вищої освіти та відповідної кваліфікації, якщо свідомо вчинене порушення академічної доброчесності не буде виявлено під час перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень відповідно до встановленої в університеті процедури з використанням ліцензованих програмних продуктів.

07.10.2024 р.
