

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

**Факультет харчових технологій**

**Кафедра туризму**

До захисту  
Допускається  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

**Олександр КОВАЛЕНКО**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

На тему: **Дослідження діяльності готельних закладів України в умовах  
воєнних дій**

Виконала:

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Оксененко Є. О.**  
(прізвище, ініціали)

Група:

**ТУР 2401-1М**

(Науковий) керівник:

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Коваленко О. В.**  
(прізвище, ініціали)

**ЗАВДАННЯ**  
**на дипломну роботу студентці**  
**Оксененко Єлизаветі Олегівні**

1. **Тема роботи:** «Дослідження діяльності готельних закладів України в умовах воєнних дій».
2. **Термін здачі студенткою закінченої роботи на кафедрі:** 05.12.2025 р.
3. **Вихідні дані до роботи:** за результатами проходження виробничої практики на базі ГО «Туристичний розвиток регіонів», та ознайомлення із даними про специфіку діяльності готельних закладів, ми отримали велику кількість інформації, яка може бути основою для аналізу пристосування готелів до умов військового часу, а також пропозицій щодо стратегії їх подальшого розвитку. Для виконання цієї кваліфікаційної роботи ми використовували такі джерела інформації, як: наукова та науково-популярна література, цифрові та інтернет-ресурси, наукові дослідження галузі туризму та індустрії гостинності, статистичні дані, періодичні он-лайн видання для отримання актуальної інформації.
4. **Перелік завдань, які будуть виконуватися в роботі:** Розкрити теоретико-методичні засади функціонування готельних підприємств і визначити основні підходи до оцінювання їх ефективності в кризових умовах; проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку готельного господарства України, а також вплив воєнних дій на діяльність підприємств галузі; розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування готельних закладів у післявоєнний період з урахуванням міжнародного досвіду та цифрових інновацій.

**Керівник дипломної роботи** \_\_\_\_\_ доцент Олександр КОВАЛЕНКО

**Завдання прийняла до виконання** \_\_\_\_\_ студентка Єлизавета ОКСЕНЕНКО

Дата отримання завдання «01» лютого 2025 р.

## ПЛАН- ГРАФІК

№ п/п	Етапи написання кваліфікаційної роботи	Зміст роботи	Результат або заключний документ етапу (підпис керівника роботи)	Термін виконання (контроль)
1.	Підготовчий	1. Визначення теми роботи	Тема кваліфікаційної роботи	2-й семестр
		2. Затвердження теми	Заява на ім'я декана з зазначенням теми, з підписом завідувача випускної кафедри	
		3. Визначення плану роботи та погодження з науковим керівником	Завдання на кваліфікаційну роботу	
		4. Підбір та аналіз літературних джерел з теми дипломної роботи	Список літератури	2-й семестр
		2. Визначення з базою (регіоном) проведення досліджень	Господарство, наукова чи інша установа	
		3. Підбір методик для проведення досліджень	Методика проведення досліджень	
2.	Виробнича практика	1. Формування програми виробничої практики виходячи з теми кваліфікаційної роботи	Програма виробничої практики	2-й семестр
		2. Визначення базових територій (установ, господарств і т.і.) для проведення дослідження	Дослідження на базі визначених територій (об'єктів, установ, господарств)	2-й семестр
		3. Збір даних	Фактичний матеріал	3-й семестр
		4. Математична обробка результатів дослідження	Результат досліджень	
		5. Звіт з виробничої практики – як основа для написання практичної частини дипломної роботи	Звіт з виробничої практики	
		3.	Написання кваліфікаційної роботи	1. Написання розділів 1-3 кваліфікаційної роботи
2. Представлення першого загального варіанту кваліфікаційної роботи	Чорновий варіант роботи			3-й семестр
3. Перевірка першого варіанта роботи керівником	Зауваження керівника			
4. Доопрацювання дипломної роботи з врахуванням зауважень керівника та підготовка кінцевого варіанту роботи	Чистовий варіант кваліфікаційної роботи			
		1. Обробка зауважень наукового керівника	Відгук наукового керівника	

4.	Підсумковий етап	2. Представлення роботи для перевірки на Академічну доброчесність	Протокол перевірки, Висновок експертної ради	За 30 днів до визначеної дати публічного захисту (наказ на допуск до захисту кваліфікаційних робіт)
		3. Рецензування роботи	Рецензія на кваліфікаційну роботу	
		4. Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі	Допуск завідувача кафедри	
		5. Підготовка доповіді та презентації до кваліфікаційної роботи	Доповідь, презентація	
5.	Захист кваліфікаційної роботи	1. Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	Рішення Державної екзаменаційної комісії про захист	Дата публічного захисту

Студентка

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Єлизавета ОКСЕНЕНКО**

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Олександр КОВАЛЕНКО**

## АНОТАЦІЯ

*Оксененко Є. О.* «Дослідження діяльності готельних закладів України в умовах воєнних дій», ОПП «Туризм», спеціальність 242 «Туризм і рекреація», Сумський національний аграрний університет, м. Суми, 2025 р. Дана магістерська робота присвячена комплексному дослідженню діяльності готельних закладів України в умовах воєнних дій, виявленню особливостей їх функціонування, проблемних аспектів і перспектив відновлення у післявоєнний період. У роботі розглянуто сучасні тенденції розвитку готельного господарства в кризових умовах як складової туристичної інфраструктури, визначено роль готельних підприємств у підтриманні соціально-економічної стабільності регіонів, створенні робочих місць та забезпеченні гуманітарної підтримки населення, переміщеного внаслідок війни. Також висвітлено теоретико-методичні засади дослідження готельного бізнесу, уточнено понятійно-категоріальний апарат, розкрито сутність, класифікацію та організаційно-економічні характеристики готельних закладів. В роботі проведено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельного господарства України. Розкрито ключові зміни, спричинені воєнними діями: скорочення туристичних потоків, зміну структури попиту, переформатування клієнтських сегментів, кадрові та фінансові проблеми. Проведено оцінку адаптаційних стратегій, яких дотримуються готельні заклади для збереження життєздатності. В даній роботі також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності готельних закладів у післявоєнний період. Визначено можливості інтеграції міжнародного досвіду відновлення готельного бізнесу в умовах кризи, підкреслено значення партнерства між державою, бізнесом і місцевими громадами у відновленні галузі гостинності.

**Ключові слова:** готельний бізнес, готельне господарство, воєнні дії, адаптаційні стратегії, конкурентоспроможність, післявоєнне відновлення, цифрова трансформація.

## ABSTRACT

*Oksenenko Ye. O.* «Research on the Activities of Hotel Establishments in Ukraine under Martial Law», Educational and Professional Program «Tourism», specialty 242 «Tourism and Recreation», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. This master's thesis is devoted to a comprehensive study of the activities of hotel establishments in Ukraine under the conditions of martial law, with a focus on identifying the specific features of their functioning, key challenges, and prospects for post-war recovery. The research examines current trends in the development of the hotel industry as an integral part of the tourism infrastructure and defines the role of hotel enterprises in maintaining the socio-economic stability of regions, creating employment opportunities, and providing humanitarian support to the population displaced because of the war. The work also highlights the theoretical and methodological foundations of studying the hotel business, clarifies the conceptual and categorical framework, and reveals the essence, classification, and organizational and economic characteristics of hotel enterprises. An analytical assessment of the current state and main development trends of the hotel industry in Ukraine has been carried out. The study identifies major transformations caused by wartime conditions, including a reduction in tourist flows, changes in demand structure, reorientation of customer segments, as well as staffing and financial difficulties. The adaptive strategies employed by hotel establishments to maintain operational stability have been examined and evaluated. Furthermore, the thesis provides practical recommendations aimed at enhancing the efficiency and competitiveness of hotel enterprises in the post-war period. The potential for integrating international experience in restoring the hotel business under crisis conditions has been explored, with emphasis placed on the importance of partnerships between the state, business sector, and local communities in rebuilding the hospitality industry.

**Keywords:** hotel business, hotel industry, martial law, adaptive strategies, competitiveness, post-war recovery, digital transformation.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	12
1.1. Теоретичні засади дослідження діяльності готельних закладів у кризових умовах	12
1.2. Організаційно-економічні особливості функціонування готельних закладів у кризових умовах	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ	22
2.1. Аналіз стану і тенденції розвитку готельного господарства України	22
2.2. Оцінка вплив воєнних дій на функціонування та адаптаційні стратегії готельних підприємств	31
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	39
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	58

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сфера гостинності є важливим чинником соціально-економічного розвитку держави, оскільки забезпечує формування робочих місць, розвиток туристичної інфраструктури, надходження валютних ресурсів і створення позитивного іміджу країни на міжнародному рівні. Проте воєнні дії, що розпочалися в Україні у 2022 році, суттєво трансформували умови функціонування підприємств готельного господарства. Галузь зіткнулася з низкою кризових явищ: зменшенням туристичних потоків, перерозподілом ринків, зниженням платоспроможного попиту, кадровими втратами, логістичними труднощами, руйнуванням інфраструктури та ризиками безпеки.

Водночас готельні заклади України відіграють надзвичайно важливу соціальну роль – вони стали прихистком для внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, волонтерів, представників міжнародних організацій і медичних служб. Багато об'єктів адаптували свою діяльність під гуманітарні потреби, демонструючи високу гнучкість управління. Це створює нові умови для наукового аналізу й вироблення адаптаційних стратегій, які дозволяють не лише вижити в умовах війни, а й забезпечити фундамент для післявоєнного відновлення галузі.

Отже, дослідження діяльності готельних закладів у період воєнних дій є актуальним не лише в економічному, а й у соціально-гуманітарному аспектах, оскільки поєднує питання стійкості бізнесу, соціальної відповідальності та відновлення туристичної інфраструктури країни.

**Аналіз наукових літературних джерел й результатів досліджень** показав, що проблематика функціонування готельного господарства в кризових умовах знайшла широке відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Серед українських дослідників варто відзначити Г. Кругль [15], М. Мальську [17], С. Нездоймінова [19], О. Олабоді та Т. Фесун [23], які у своїх працях аналізують сучасний стан готельного господарства України, акцентуючи

увагу на структурних змінах та тенденціях розвитку у сфері гостинності. С. Баженова, Ю. Пологовська, І. Канцур [1] вивчають моделі управління готельними підприємствами в умовах економічної турбулентності та підкреслюють роль маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності. М. Скопень [31], В. Сусіденко, Ю. Підлипний, Т. Гуштан, Л. Каганець-Гаврилко [32] розглядають вплив цифровізації на управління готельними сервісами та якість обслуговування клієнтів. Н. Влащенко [5], В. Зайцева [12], О. Коваленко та Л. Єпик [14], І. Лінтур [16], Н. Терещук [34] аналізують вплив інноваційних технологій на розвиток підприємств індустрії гостинності. Л. Безручко, С. Білоус, М. Філь [2], І. Годя та Р. Корсак [6], Ю. Жук [10], О. Моргулець та О. Нищенко [18], І. Румянцева та І. Мендела [29] звертаються до питань стратегічного управління розвитком туризму і готельного бізнесу в умовах воєнної економіки.

Серед зарубіжних авторів значний внесок зробили: С. Vasari, Н. Seraphin, V. Gowreesunkar [40], які досліджують управління готельними мережами в умовах глобальних криз та визначають роль стратегічної адаптації; Т. Hushtan, R. Korsak [46], котрі аналізують систему менеджменту якості в індустрії гостинності; R. Rastegar, F. Higgins-Desbiolles, L. Ruhanen [47], які приділяють увагу управлінню персоналом у готельному секторі під час кризових ситуацій; S. Weston [50], який розробив модель інноваційного розвитку готельного бізнесу, включно з концепціями сервісного дизайну та клієнтоорієнтованості; S. Slava, V. Chyniak [48], які вивчають питання впливу інформаційних технологій і цифрових платформ на діяльність готелів у післякризовий період.

Аналіз наукових праць свідчить, що більшість досліджень зосереджено на аспектах маркетингу, сервісу, управління якістю, цифровізації та інноваціям, тоді як вплив воєнних дій на організаційно-економічні процеси в готельному бізнесі досліджено недостатньо. Це визначає новизну та практичну значущість даної роботи.

**Метою** роботи є комплексне дослідження діяльності готельних закладів України в умовах воєнних дій, визначення ключових тенденцій, проблем і

перспектив їх функціонування, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі у післявоєнний період.

Відповідно до мети та логіки побудови роботи поставлено такі основні **завдання:**

1. Розкрити теоретико-методичні засади функціонування готельних підприємств і визначити основні підходи до оцінювання їх ефективності в кризових умовах.

2. Проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку готельного господарства України, а також вплив воєнних дій на діяльність підприємств галузі.

3. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування готельних закладів у післявоєнний період з урахуванням міжнародного досвіду та цифрових інновацій.

**Об'єктом дослідження** є діяльність готельних підприємств України в умовах воєнних дій.

**Предмет дослідження** – організаційно-економічні особливості функціонування та розвитку готельних закладів у кризових і післякризових умовах, зокрема в період воєнних дій.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для систематизації теоретичних підходів до визначення сутності готельного бізнесу; порівняльний аналіз – для зіставлення тенденцій розвитку готельного господарства України з міжнародними практиками; статистичні методи – для оцінювання кількісних показників діяльності готельних підприємств; структурно-функціональний метод – для виявлення взаємозв'язків між організаційними, економічними та соціальними аспектами функціонування готелів; метод експертних оцінок – для визначення впливу воєнних факторів на ефективність управління; моделювання – для розроблення практичних рекомендацій і прогнозування розвитку галузі у післявоєнний період.

Застосування цих методів забезпечило комплексність аналізу та обґрунтованість наукових висновків.

**Теоретичне та практичне значення дослідження.** Теоретичне значення роботи полягає у систематизації підходів до розуміння сутності готельного бізнесу в кризових умовах, розширенні уявлень про роль адаптаційних стратегій у забезпеченні стійкості готельних підприємств, а також у доповненні наукового апарату поняттями, що відображають трансформаційні процеси в галузі гостинності під впливом воєнних дій. Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності готельних підприємств України, впровадження цифрових технологій управління, вдосконалення сервісної політики, оптимізації витрат і формування стратегій післявоєнного відновлення. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування, власниками готельних закладів і навчальними закладами туристично-гостинного профілю при розробленні стратегічних документів, освітніх програм та антикризових управлінських рішень.

**Апробація результатів дослідження.** Результати проведених досліджень було висвітлено в наступних матеріалах (Додатки 1-3): 1. Науково-практична конференція викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ, яка проходила 14-18 квітня 2025 р. на базі Сумського національного аграрного університету у м. Суми [20]. 2. Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції», яка проходила 15-16 травня 2025 р. на базі Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ у м. Чернівці [21]. 3. Всеукраїнська наукова конференція студентів та аспірантів, присвячена Міжнародному дню студента, яка проходила 17-21 листопада 2025 р. на базі Сумського національного аграрного університету у м. Суми [22].

**Структура роботи:** вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (50 найменувань), 3 додатки, 7 таблиць, 2 рисунки. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок (без урахування додатків).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

### 1.1. Теоретичні засади дослідження діяльності готельних закладів у кризових умовах

Готельна діяльність є одним із ключових елементів туристичної індустрії, забезпечуючи не лише базову потребу мандрівників у тимчасовому проживанні, але й формуючи імідж дестинації, рівень її сервісної культури та конкурентоспроможність на ринку. У системі національної економіки готельний сектор виступає мультиплікативним чинником, що створює робочі місця, стимулює розвиток транспорту, торгівлі, харчування, розваг та інших сфер.

Теоретично готельна діяльність визначається як комплексна система організаційно-економічних процесів, пов'язаних із наданням послуг тимчасового розміщення, харчування, дозвілля та додаткових сервісів клієнтам. Згідно з міжнародними стандартами UNWTO, готель – це підприємство, що надає послуги проживання на короткий термін із обов'язковою наявністю мебльованих номерів і додаткових зручностей [23, с. 9].

Такі науковці, як С. Баженова, Ю. Пологовська, І. Канцур наголошують на соціально-економічній природі готельного господарства, яке поєднує риси виробничої і сервісної діяльності. Основним його завданням є створення комфортних умов для перебування споживачів із урахуванням стандартів безпеки, гігієни, інклюзивності та екологічності [1].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «готельний заклад». Економічний підхід М. Мальської розглядає готель як підприємство, що функціонує на засадах прибутковості, оптимізуючи витрати та доходи для забезпечення конкурентних переваг [17, с. 32].

Маркетинговий підхід С. Нездоймінова акцентує увагу на споживацькій цінності послуги, її позиціонуванні на ринку та формуванні бренду [19].

Соціокультурний підхід О. Куракіна та Л. Чепурди визначає готель як простір соціальної взаємодії, носія культурних цінностей і частину

нематеріальної спадщини [37].

Інноваційно-технологічний Г. Круль підхід вбачає у готелі об'єкт цифрової трансформації, де ключову роль відіграють автоматизовані системи PMS, CRM, ERP, онлайн-бронювання, кібербезпека та аналітика даних [15, с. 34].

Дослідники Н. Богдан, І. Писаревський, С. Погасій у своїх працях підкреслюють необхідність розглядати готельний заклад як відкриту соціально-економічну систему, яка постійно адаптується до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті воєнні дії, пандемії, економічні спади чи політичні кризи є детермінантами, що зумовлюють глибоку трансформацію бізнес-моделей [3, с. 142].

Готельна індустрія виконує функцію базової інфраструктурної ланки у системі туризму. Без якісного розміщення неможливо сформувати повноцінний туристичний продукт, тому розвиток готельного сектору є пріоритетом для державної політики у сфері туризму. У структурі туристичного комплексу готельні послуги взаємодіють із транспортними, екскурсійними, гастрономічними, інформаційними та розважальними сервісами, формуючи єдину систему цінностей для споживача.

Як підкреслює Н. Влащенко, в умовах глобальної конкуренції зростає значення сервісних інновацій – персоналізація пропозиції, впровадження «зелених» технологій, розвиток адаптивного та інклюзивного дизайну номерного фонду. Готелі дедалі частіше позиціонують себе не лише як місце ночівлі, а як центр комунікації, культури, бізнес-активностей, волонтерства й навіть соціальної підтримки під час криз [5, с. 45].

Кризові умови, особливо пов'язані з війною, мають складний і багаторівневий вплив на функціонування готельних закладів. З одного боку, вони призводять до зниження туристичних потоків, руйнування інфраструктури, дефіциту кадрів та фінансової нестабільності. З іншого – стимулюють пошук нових форматів діяльності: релокація бізнесу, конверсія приміщень у шелтери чи соціальні хаби, створення партнерств із гуманітарними організаціями, розвиток внутрішнього ділового туризму тощо.

Згідно з аналітичними звітами, у кризових періодах ключовим чинником виживання готельного бізнесу стає гнучкість управління та швидкість реакції на зміни ринку. Український досвід доводить, що навіть у воєнних умовах готелі можуть підтримувати базову діяльність, адаптуючись через скорочення витрат, цифровізацію, інтеграцію соціальних функцій і співпрацю з волонтерськими структурами [28].

Проблематика адаптації готельних підприємств у кризових умовах посідає чільне місце у сучасних дослідженнях менеджменту та туризму. Адаптивне управління передбачає гнучкість стратегій, використання антикризових інструментів (SWOT-, PEST-, GAP-аналіз), диверсифікацію каналів доходів, інноваційні підходи до кадрової політики та орієнтацію на сталий розвиток.

Р. Корсак та І. Годя у своїх дослідженнях серед теоретичних моделей, що пояснюють поведінку готелів у період криз, виділяють [6]:

- модель стратегічної адаптації, за якою організація модифікує свою структуру, ресурси й ринки відповідно до зовнішніх змін;
- ресурсно-орієнтований підхід, який підкреслює важливість унікальних компетенцій персоналу й бренду;
- інституційний підхід, який враховує взаємодію готелів із державними та міжнародними інституціями під час криз;
- синергетичний підхід, що трактує готель як відкриту систему, здатну до самоорганізації та інноваційного розвитку.

У вітчизняних умовах особливої уваги заслуговує концепція соціально-відповідального готелю, яка передбачає поєднання економічної ефективності з гуманітарною місією. Такі готелі беруть участь у програмах підтримки внутрішньо переміщених осіб, організують безкоштовне проживання для військових і волонтерів, трансформують частину приміщень у пункти допомоги. У цьому виявляється гуманістичний аспект сучасного туризму.

На основі розгляду літературних та інтернет джерел, нами були узагальнені основні підходи до трактування поняття «готельна діяльність», які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи до трактування поняття «готельна діяльність» у науковій літературі**

<b>Підхід</b>	<b>Сутність</b>	<b>Ключові акценти</b>
Економічний	Готель як підприємство, орієнтоване на прибуток	Прибутковість, ефективність, рентабельність
Маркетинговий	Готель як продукт і бренд	Сегментація ринку, лояльність клієнтів
Соціокультурний	Готель як простір соціальної взаємодії	Гостинність, культура сервісу
Інноваційно-технологічний	Готель як об'єкт цифрової трансформації	Автоматизація, Big Data, CRM, ERP
Інституційний	Готель як елемент економічної системи	Регулювання, стандарти, безпека

*Джерело: створено автором*

Теоретичне осмислення діяльності готельних закладів у кризових умовах засвідчує, що вони виступають не лише економічними, але й соціальними інститутами, здатними підтримувати суспільну стійкість. Готельний бізнес, будучи важливим елементом туристичної індустрії, формує середовище гостинності, сприяє розвитку міжгалузевих зв'язків і забезпечує мультиплікативний ефект для суміжних секторів економіки. Саме тому вивчення його функціонування в умовах криз – зокрема, воєнних дій – має не лише наукове, а й практичне значення для побудови ефективної моделі відновлення регіональної економіки [13].

Узагальнюючи вищенаведене, можна визначити системну взаємодію готельної індустрії з іншими елементами туристичного комплексу. Її ефективне функціонування залежить від злагодженої роботи транспортної, гастрономічної, інформаційної, культурної та освітньої сфер, а також від підтримки державної політики й активності місцевих громад. Структурно ці зв'язки подано на рисунку 1.1, який демонструє місце готельної індустрії в інтегрованій системі туристичного розвитку.



**Рис. 1.1.** Місце готельної індустрії у структурі туристичного комплексу

*Джерело: створено автором*

Отже, готельна діяльність у кризових умовах є складним багаторівневим явищем, яке поєднує економічні, соціальні, культурні та технологічні аспекти. Вона вимагає системного підходу, що включає інтеграцію управлінських, маркетингових та інституційних інструментів, спрямованих на підвищення стійкості підприємств і збереження людського потенціалу галузі. У цьому контексті готельний бізнес постає не лише як комерційна сфера, але і як чинник соціальної згуртованості, простір реалізації принципів сталого розвитку та гуманістичних цінностей.

## **1.2. Організаційно-економічні особливості функціонування готельних закладів у кризових умовах**

Готельна індустрія є складною багаторівневою системою, у якій поєднуються підприємства різних форм власності, масштабів та організаційно-правових моделей. Як зазначає Ю. Жук, класична структура готельного господарства включає малі приватні готелі, середні корпоративні комплекси, великі мережеві об'єкти, апарт-готелі, пансіони, хостели та інші формати. У стабільні періоди їхня діяльність базується на ринкових механізмах конкуренції, маркетингових стратегіях і стандартах якості обслуговування, однак у кризових умовах – таких як війна, пандемія, енергетична або економічна нестабільність – система управління зазнає суттєвих змін [10].

Організаційна модель готелю в кризовий період характеризується посиленням централізації рішень, перерозподілом функцій між підрозділами, скороченням рівнів ієрархії та зростанням ролі антикризових команд. Відділи маркетингу, фінансів і персоналу тісніше взаємодіють між собою, а оперативне управління зосереджується у руках власника або генерального менеджера. У малих закладах відбувається функціональне поєднання обов'язків: адміністратор може виконувати роль менеджера з бронювання, а бухгалтер – одночасно координувати постачання чи закупівлі.

Такі науковці, як О. Моргулець та О. Нищенко зазначають, що в умовах невизначеності особливої ваги набувають механізми гнучкого управління. Це проявляється у скороченні бюрократичних процедур, впровадженні цифрових систем комунікації (Zoom, Trello, CRM-платформи) та спрощенні процесів прийняття рішень. Адаптивна організаційна структура дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та забезпечити мінімальний рівень стабільності навіть за відсутності прогнозованого попиту [18].

Економічні аспекти функціонування готельних закладів у кризових умовах пов'язані насамперед із різким зниженням доходів, нестачею ліквідності, скороченням інвестицій та зміною цінової політики. Для підтримання

життєдіяльності підприємства П. Пуцентайло у своїх працях вважає за необхідність застосовувати наступну комбінацію заходів [27, с. 213]:

- реструктуризацію витрат і бюджетів;
- відтермінування платежів за оренду чи комунальні послуги;
- пошук альтернативних джерел фінансування (державні гранти, благодійні фонди, співпраця з волонтерськими організаціями);
- розвиток нових сегментів клієнтів – наприклад, довгострокове розміщення волонтерів, військових, переселенців, міжнародних фахівців гуманітарних місій.

Фінансові ризики у воєнний час часто поєднуються із логістичними та кадровими. Готелі стикаються з дефіцитом персоналу через міграцію працівників і мобілізацію, а також із зростанням собівартості послуг через перебої в енергопостачанні чи інфляційні процеси. В таких умовах ключовим завданням менеджменту стає збереження ліквідності та підтримання платоспроможності. Застосовуються механізми часткової зупинки операцій, гібридні моделі зайнятості (віддалена бухгалтерія, гнучкі графіки роботи персоналу), а також співпраця між кількома підприємствами для спільного використання ресурсів [9].

Такі дослідники як В. Середенко та О. Зайцева вважають, що важливим елементом антикризової фінансової політики є планування грошових потоків у короткостроковій перспективі. Готельні підприємства дедалі частіше користуються методами фінансового контролінгу, що дозволяють прогнозувати доходи, витрати та визначати критичні точки беззбитковості. Особливу роль відіграє і державна підтримка – компенсаційні програми, пільгове оподаткування, гранти для МСП, участь у проектах ЄС і міжнародних партнерів [30].

Антикризове управління у готельній сфері охоплює комплекс дій, спрямованих на відновлення рівноваги між витратами й доходами, підтримання мотивації персоналу та збереження лояльності клієнтів. Основними інструментами, на думку Л. Безручко, С. Білоус та М. Філь, виступають [2]:

- операційна оптимізація – зменшення витрат на енергоресурси, перехід на системи енергоефективності, скорочення неключових послуг;
- диверсифікація пропозиції – створення нових пакетів для внутрішнього туризму, сімейного або корпоративного відпочинку;
- гнучке ціноутворення – впровадження сезонних тарифів і програм лояльності;
- цифровізація управління – автоматизація бронювання, впровадження електронного документообігу та CRM-систем;
- соціальна відповідальність – партнерство з громадами, участь у програмах допомоги ВПО, благодійні ініціативи.

У період воєнних дій особливо ефективними виявилися моделі кооперації між готелями, транспортними компаніями, ресторанами та органами місцевого самоврядування. Такі партнерства сприяли не лише збереженню робочих місць, але й формуванню спільної мережі підтримки туристичного сектору.

Перед тим, як перейти до кількісного аналізу, вважаємо за необхідне узагальнити організаційно-економічні особливості діяльності готельних закладів у стабільний і кризовий періоди, що дозволить чіткіше зрозуміти зміни у структурі управління, фінансах і ринку послуг. Ці відмінності систематизовано в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Порівняльна характеристика організаційно-економічних особливостей функціонування готельних закладів у стабільний та кризовий періоди**

<b>Сфера діяльності</b>	<b>Стабільний період</b>	<b>Кризовий період</b>
Організаційна структура	Багаторівнева, з чітким розподілом функцій між підрозділами	Спрощена, централізована, з об'єднанням посад і суміщенням обов'язків
Фінансове управління	Довгострокове планування, інвестиційна активність, кредитування	Орієнтація на короткострокову ліквідність, мінімізацію витрат, пошук альтернативних джерел фінансування
Ціноутворення	Стабільні тарифи, орієнтація на середній і преміум-сегмент	Гнучка політика знижок, орієнтація на масового клієнта, соціальні програми
Персонал	Повна зайнятість, чіткий поділ обов'язків	Оптимізація штату, гнучкі графіки, залучення волонтерів чи тимчасових працівників

*Продовження таблиці 1.2*

Маркетинг	Рекламні кампанії, просування бренду, участь у виставках	Онлайн-комунікації, SMM, персоніфіковані пропозиції, фокус на внутрішній ринок
Взаємодія із середовищем	Комерційне партнерство, конкуренція	Соціальне партнерство, колективна взаємодія, співпраця з громадами та державними органами
Технологічна база	Поступове впровадження IT-рішень	Прискорена цифровізація, автоматизація процесів, використання хмарних технологій
Соціальна функція	Обмежена рамками сервісу	Розширена: участь у гуманітарних ініціативах, підтримка ВПО, безкоштовне розміщення тощо

*Джерело: створено автором*

Як показано в таблиці 1.2, у кризових умовах готельна індустрія демонструє високу адаптивність, змінюючи свою економічну та управлінську модель відповідно до зовнішніх викликів. Основною тенденцією стає інтеграція економічної доцільності з соціальною відповідальністю. Готелі переходять від комерційної до соціально-орієнтованої місії, виконуючи функцію стабілізаційних осередків на місцевому рівні. Змінюється роль персоналу – зростає значення лідерства, емоційного інтелекту та командної взаємодії.

І. Власенко, Л. Михальчишина та В. Шевчук вважають, що виживання готельного бізнесу в умовах кризи залежить не стільки від масштабів підприємства, скільки від ефективності антикризового менеджменту, здатності швидко змінювати стратегії та залучати партнерів. Важливу роль відіграє цифровізація: автоматизація процесів бронювання, облік витрат і комунікація з клієнтами в онлайн-режимі забезпечують безперервність роботи навіть у складних обставинах [4].

Крім того, посилюється вплив державної політики. Програми підтримки МСП, податкові пільги, гранти на модернізацію енергосистем і відновлення інфраструктури сприяють тому, що навіть невеликі готелі можуть зберегти економічну активність. Важливою тенденцією стає кооперація з громадами та міжнародними донорами, які виступають гарантами відновлення локального туристичного ринку.

Дослідження організаційно-економічних особливостей функціонування готельних закладів у кризових умовах дозволило виявити комплекс системних закономірностей, що визначають їхню життєздатність. Готельна індустрія довела здатність до адаптації, змінюючи традиційні підходи до управління, фінансів і маркетингу. Основним вектором розвитку стала трансформація структури управління – від жорсткої ієрархії до гнучких децентралізованих моделей. У фінансовій сфері домінує прагнення до економії ресурсів, підвищення енергоефективності, пошуку альтернативних джерел доходів і співпраці з благодійними фондами.

Водночас організаційні зміни супроводжуються зміною філософії бізнесу. Готелі все частіше позиціонують себе як елементи соціальної інфраструктури, що беруть участь у розв'язанні гуманітарних завдань. У цьому проявляється нова форма корпоративної відповідальності – «гостинність у дії», коли бізнес не лише виживає, а й допомагає суспільству [24].

В економічному вимірі криза стала каталізатором для технологічного оновлення. Активне впровадження цифрових сервісів, систем бронювання та CRM-платформ створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності після стабілізації ситуації. Відбувається формування нової бізнес-екосистеми, у якій готельна діяльність поєднує ринкові й соціальні принципи, а управління спирається на партнерство між державою, громадами та приватним сектором.

Таким чином, організаційно-економічна модель готельного господарства в кризових умовах поступово переходить від реактивної до проактивної, заснованої на гнучкості, інноваціях і спільній відповідальності. Отримані теоретичні висновки створюють основу для подальшого аналізу у наступних підрозділах, де розглядатимуться конкретні механізми управління й адаптації готелів в умовах воєнних дій.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

### 2.1. Аналіз стану і тенденції розвитку готельного господарства України

Готельне господарство України є однією з ключових складових національної туристичної індустрії, що забезпечує основу для розвитку внутрішнього, в'їзного та ділового туризму. До початку повномасштабної війни галузь демонструвала поступову позитивну динаміку – збільшення кількості об'єктів розміщення, розширення мережі малих приватних готелів, зростання інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази та підвищення якості сервісу. За даними Державної служби статистики, у 2021 році в Україні налічувалося понад 3,2 тис. готельних підприємств різних форм власності, що обслуговували понад 5 млн відвідувачів [8].

Пандемія COVID-19 2020 року та подальші воєнні події 2022-2025 років стали найпотужнішими кризовими факторами, які практично зруйнували звичну структуру готельного ринку України, що формувалася протягом попередніх десятиліть. Готельна індустрія, орієнтована на сталий потік ділових і туристичних поїздок, опинилася перед безпрецедентними викликами: раптовим падінням попиту, закриттям кордонів, зупинкою міжнародного авіасполучення та масовими скасуваннями бронювань.

У 2020-2021 роках більшість підприємств змушена була перейти на мінімальний режим роботи, утримуючи лише базовий персонал та скорочуючи експлуатаційні витрати. Проте воєнна агресія РФ в 2022 році стала ще глибшим ударом, який не лише зменшив обсяги туристичних потоків, а й призвів до фізичного знищення або руйнування готельних об'єктів у низці регіонів.

Частина готелів була вимушено закрита або перепрофільована під гуманітарні центри, шелтери для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), пункти волонтерської допомоги, тимчасові штаби координації гуманітарних програм. Така трансформація свідчить про гнучкість галузі, здатність реагувати на

потреби суспільства й брати участь у процесах соціальної стабілізації. У багатьох містах України – Полтаві, Черкасах, Кропивницькому, Вінниці, Тернополі – готельні приміщення перетворилися на притулки для евакуйованих родин, осіб з інвалідністю, журналістів і міжнародних волонтерів, що стало новим проявом соціальної функції бізнесу [26].

Особливо сильно постраждали великі готелі у прифронтових регіонах (Харківська, Сумська, Донецька, Дніпропетровська, Запорізька, Херсонська, Миколаївська області), а також туристичні центри з високою часткою іноземних клієнтів – Київ, Львів, Одеса. У цих містах значна частина номерного фонду залишалася простоюючою, а інвестиційні проєкти були заморожені. Проте навіть у цих умовах готельєри знаходили можливості для мінімізації втрат:

- налагоджували співпрацю з міжнародними гуманітарними організаціями;
- розробляли спеціальні програми розміщення персоналу критичної інфраструктури та волонтерів;
- відкривали міні-готелі при коворкінгах або культурних просторах.

Незважаючи на масштабні втрати, у галузі почала формуватися нова тенденція – переорієнтація готельного бізнесу на внутрішній туризм, корпоративне розміщення, довгострокову оренду номерів і соціальні програми. Зміна цільової аудиторії дала змогу компенсувати частину фінансових втрат, а також переосмислити концепцію сервісу. Готелі дедалі частіше пропонують формати «residence stay» або «apart-living», що поєднують житлову функцію й базовий готельний сервіс. Зростає попит на довгострокові пакети для внутрішньо переміщених осіб, сімей військовослужбовців, працівників державних та міжнародних установ. Таким чином, ринок готельних послуг поступово набуває нової структури, орієнтованої на тривале проживання, гнучке ціноутворення й локальні партнерства [25].

Поступово формується нова соціально-економічна парадигма готельного бізнесу, у якій головним критерієм успішності стає не лише прибуток, а й здатність забезпечувати суспільну стійкість і підтримувати громади. Цей зсув від комерційної до соціально орієнтованої моделі відкриває перспективи для

майбутнього розвитку галузі – відновлення її довіри серед споживачів, залучення інвестицій у стійкі проєкти та створення умов для повернення іноземних туристів після стабілізації ситуації в країні.

До 2022 року найбільша концентрація готельних об'єктів спостерігалася у Києві, Львівській, Одеській, Івано-Франківській та Харківській областях, що пояснювалося як діловою активністю, так і туристичною привабливістю регіонів. У 2023-2024 роках ситуація змінилася: частина об'єктів на сході країни припинила діяльність, тоді як у західних і центральних регіонах відбулося значне зростання кількості малих готелів, апарт-комплексів і садиб зеленого туризму, які приймають внутрішніх переселенців і волонтерів. Особливо активно розвивається готельний сектор Львівської, Тернопільської, Чернівецької та Закарпатської областей, де створено нові партнерські ініціативи у сфері гостинності.

Водночас у Києві, Дніпрі та Одесі готелі поступово відновлюють ділову активність, орієнтуючись на внутрішній бізнес-туризм, дипломатичні делегації, медіа та гуманітарні місії. Відбувається перехід від класичних короткотермінових послуг до форматів «long stay» – проживання на тиждень, місяць чи довше. Це зумовлено запитом на стабільне житло для працівників неурядових організацій, відновлювальних проєктів і представників міжнародних фондів [29].

Як свідчать аналітичні дані Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) України, протягом 2022-2024 років середній рівень завантаження готелів в Україні коливався в межах 25-40%, тоді як у докризовий період цей показник перевищував 55%. Значна частка закладів перейшла на скорочений режим роботи, залишаючи в експлуатації лише частину номерного фонду. Проте навіть за таких умов у галузі зберігається тенденція до оптимізації структури витрат, активного використання цифрових інструментів управління (онлайн-бронювання, мобільні платформи, електронна звітність) і формування нових бізнес-моделей – кооперації, франчайзингу, партнерства з місцевими громадами та профільними асоціаціями [7].

Поступово відбувається децентралізація туристичного потоку – малі готелі в регіонах отримують додаткові переваги завдяки внутрішньому туризму, що стимулює розвиток локальних економік. Особливу роль у цьому процесі відіграють приватні ініціативи, об'єднання малих підприємств, кооперативи гостинності, які створюють мікромережі для спільної реклами, закупівель і бронювання.

Для узагальнення кількісних характеристик сучасного стану галузі доцільно проаналізувати зміни у ключових показниках за останні п'ять років. Динаміку та структуру розвитку готельного господарства України наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка розвитку готельного господарства України у 2019-2024 рр.**

Показники діяльності	2019	2020	2021	2022	2024	Тенденція
Кількість готельних закладів, од.	3050	2980	3200	2200	2650	↓ помірне відновлення
Номерний фонд, тис. одиниць	85,0	82,3	88,7	60,1	70,5	↓ скорочення, далі стабілізація
Рівень завантаження номерів, %	56	38	52	27	36	↓ зниження, ознаки росту
Кількість обслугованих осіб, млн	6,4	3,1	5,0	2,2	3,0	↓ поступове відновлення
Частка іноземних туристів, %	35	10	28	4	6	↓ різке падіння
Доходи від надання послуг, млрд грн	12,1	6,3	10,7	5,4	7,8	↓ часткове відновлення
Частка малих готелів у структурі, %	48	52	54	63	68	↑ зростання ролі МСП
Кількість працівників, тис. осіб	29,5	21,4	27,8	17,3	19,6	↓ нестача кадрів

*Джерело: складено за оцінками галузевих асоціацій та відкритих аналітичних джерел [8; 28; 33; 35].*

Як свідчать дані таблиці 2.1, після 2021 року готельне господарство України пережило суттєвий спад за всіма основними показниками. Найгостріше зниження спостерігалось у 2022 році, коли кількість функціонуючих об'єктів скоротилася майже на третину. Водночас уже з 2023-2024 років фіксуються перші ознаки відновлення, особливо в регіонах, віддалених від бойових дій.

Зростає кількість малих і середніх готелів, які швидше реагують на зміни попиту, гнучкіше формують цінову політику та легше адаптуються до умов невизначеності.

Зміна структури ринку свідчить про суттєве підвищення ролі малого та середнього бізнесу, який став основою збереження життєздатності готельного господарства в умовах тривалих криз. Саме ці підприємства продемонстрували найвищу гнучкість і здатність швидко перебудовувати формати роботи, адаптувати цінову політику та структуру послуг під нові потреби споживачів. Малі готелі, сімейні апартаменти, хостели, міні-готелі та садиби зеленого туризму перетворилися на осередки локальної економічної стійкості, які забезпечують не лише проживання, а й комплексне відновлення соціального життя в громадах [33].

Їхня роль виходить далеко за межі стандартних послуг гостинності. У багатьох регіонах саме малі підприємства створюють умови для розвитку гастрономічного, культурного та сільського туризму, організовуючи дегустації локальної кухні, екскурсії до фермерських господарств, майстер-класи з народних ремесел. Це сприяє не лише диверсифікації економіки, а й формуванню нової ідентичності територій, що відновлюються після бойових дій. У громадах Львівщини, Волині, Рівненщини, Вінничини, Тернопільщини та Закарпаття невеликі готельні комплекси стали платформами для взаємодії бізнесу, освітніх закладів і місцевої влади, забезпечуючи розвиток мікропідприємництва, працевлаштування населення та залучення внутрішніх туристів.

Завдяки малій масштабності такі заклади легко оптимізують витрати, швидко змінюють цінову політику, переобладнують приміщення під довгострокове проживання або корпоративні програми. На відміну від великих готелів, що потребують значних ресурсів для утримання персоналу та інфраструктури, малі об'єкти працюють із мінімальними операційними витратами, забезпечуючи високий рівень самоокупності навіть у кризових умовах. Вони активно використовують цифрові технології – онлайн-платформи бронювання, соціальні мережі, мобільні застосунки – для прямого контакту з

клієнтами, що зменшує витрати на посередників і підвищує прибутковість [32; 34].

Крім економічної, важливою є соціальна функція малого готельного бізнесу. Підприємці не лише зберігають робочі місця для місцевих мешканців, а й часто підтримують волонтерські ініціативи, допомагають ВПО, забезпечують проживанням учасників освітніх і культурних проєктів. Завдяки цьому малі готелі стають елементами соціального відновлення громад і каталізаторами локального розвитку. Вони зміцнюють довіру між бізнесом і суспільством, сприяють формуванню культури гостинності як складової національної стійкості.

Таким чином, малі та середні готелі виступають не лише економічними суб'єктами, а й носіями соціальної місії, що полягає у підтримці регіональних економік, розвитку підприємництва, збереженні культурної спадщини та створенні позитивного іміджу України як країни відкритої, адаптивної й гостинної навіть у найскладніших умовах. Їхня діяльність дозволяє частково компенсувати втрати великих мережевих об'єктів, водночас задаючи новий вектор розвитку готельної галузі – на основі гнучкості, локальної ідентичності та сталого використання ресурсів [36].

Водночас скорочення іноземного туристичного потоку спричинило перехід до внутрішньої переорієнтації ринку. Попит формують переважно українські громадяни, переселенці, волонтери, міжнародні фахівці гуманітарних проєктів. У зв'язку з цим акцент у маркетингу змістився на онлайн-комунікацію, соціальні мережі, регіональні ініціативи. Поступово відбувається й професіоналізація галузі – готелі запроваджують системи якості, корпоративні стандарти, сертифікацію послуг, а також активніше залучають молодих фахівців через освітні програми.

На думку О. Коваленка та Л. Спик, до основних тенденцій розвитку готельної галузі у воєнний період відносяться [14]:

1. Децентралізація туристичних потоків. Відновлення туристичної активності відбувається переважно у західних та центральних регіонах України,

які залишаються найбільш безпечними та привабливими для внутрішніх подорожей. Ця тенденція сприяє розвитку нових регіональних туристичних брендів, розбудові локальних кластерів гостинності та появі численних приватних ініціатив у сфері зеленого, гастрономічного й культурного туризму. Завдяки цьому формується нова географія туристичних маршрутів – не лише традиційні Карпати чи Львів, а й менш відомі напрямки: Сумщина, Полтавщина, Поділля, Буковина. Такий процес децентралізації стимулює перерозподіл інвестиційних потоків, сприяє підвищенню зайнятості у сільських громадах і формуванню конкурентного середовища поза межами великих міст.

2. Розвиток соціальної функції готелів. Під впливом воєнних обставин готельна індустрія трансформується з комерційної галузі у важливий соціальний інститут, що виконує гуманітарні завдання. Значна частина готелів переорієнтована на тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, медиків, міжнародних спостерігачів і представників благодійних фондів. Такі об'єкти часто працюють у партнерстві з громадами або волонтерськими штабами, забезпечуючи не лише проживання, а й соціальну підтримку – харчування, медичні консультації, психологічну допомогу. Це посилює соціальну відповідальність бізнесу та підвищує його роль у процесі відновлення суспільної згуртованості.

3. Інноваційна адаптація. Кризові обставини прискорили цифрову трансформацію готельної сфери. Навіть невеликі підприємства активно впроваджують інформаційно-комунікаційні технології: онлайн-системи бронювання, CRM-платформи, автоматизовані модулі обліку та аналітики. Цифровізація стала не лише інструментом оптимізації витрат, а й засобом збереження клієнтських зв'язків і розширення ринку через онлайн-просування. Зростає роль інтернет-маркетингу, соціальних мереж і віртуальних турів, які дозволяють готелям залишатися видимими для потенційних клієнтів навіть у період обмеженої мобільності. Інноваційна адаптація також охоплює впровадження безконтактних технологій, мобільних застосунків для сервісу й управління персоналом, що підвищує ефективність роботи.

4. Енергетична та ресурсна ефективність. В умовах енергетичних обмежень і зростання вартості ресурсів готелі змушені впроваджувати енергоощадні рішення – системи LED-освітлення, автономне опалення, теплові насоси, сонячні панелі, рекупераційні установки. У багатьох випадках модернізація будівель здійснюється із залученням міжнародної технічної допомоги та грантів. Збільшення інтересу до зелених технологій формує новий тренд – поєднання гостинності та екологічної відповідальності. Це не лише знижує витрати, а й підвищує довіру клієнтів, які дедалі частіше обирають екоорієнтовані готелі як частину своєї соціально свідомої поведінки.

5. Формування нових партнерських моделей. Вживання готельної індустрії в умовах воєнних дій стало можливим завдяки кооперації між бізнесом, громадами, державними структурами та міжнародними фондами. Поширеними є приклади спільних програм із місцевими органами влади, коли готелі отримують компенсацію за розміщення переселенців або підтримку на модернізацію. Міжнародні організації (UNDP, USAID, Червоний Хрест, MOM) активно співпрацюють із готельєрами, створюючи партнерські моделі для забезпечення гуманітарних потреб. Така взаємодія сприяє інституційному зміцненню галузі, поширенню нових стандартів якості й формуванню прозорого середовища для подальшого розвитку туризму у післявоєнний період.

Таким чином, галузь готельного господарства в Україні поступово відновлює функціональність, адаптуючись до викликів воєнного часу. Попри скорочення ринку, кризу варто розглядати як етап структурного оновлення та трансформації бізнес-моделей у бік соціальної стійкості та цифровізації.

Проведений аналіз стану й тенденцій розвитку готельного господарства України показав, що галузь зазнала безпрецедентних втрат унаслідок воєнних дій, але водночас продемонструвала значний рівень адаптивності та внутрішнього потенціалу до відновлення. Сформувався новий формат функціонування, у якому ключовими характеристиками стають гнучкість, соціальна відповідальність і цифрова модернізація.

Попри скорочення кількості об'єктів розміщення, зниження

завантаженості номерів і втрату частини кваліфікованих кадрів, готельна індустрія зберегла ядро інфраструктури та здатність виконувати базові функції обслуговування населення, забезпечуючи економічну активність навіть у регіонах, наближених до зони бойових дій.

З економічної точки зору, готельна сфера продовжує виконувати функцію локального стабілізатора для суміжних галузей – транспорту, харчування, роздрібною торгівлі, культурних і рекреаційних послуг. Її мультиплікативний ефект зберігається навіть у скороченому форматі, що свідчить про системну важливість індустрії для відновлення внутрішнього попиту й зайнятості. Водночас соціальна складова бізнесу суттєво посилилася: участь у гуманітарних програмах, благодійних ініціативах, співпраця з громадами перетворюють готелі на осередки соціальної підтримки, психологічного комфорту й комунікації [38].

Важливо зазначити, що державна політика, спрямована на підтримку малого та середнього підприємництва, грантові програми, податкові пільги та міжнародна допомога створюють умови для поступового відновлення інвестиційної активності в галузі. Повернення туристичних потоків після стабілізації безпекової ситуації може стати каталізатором структурного оновлення індустрії.

Вже сьогодні спостерігається поява проєктів модернізації готелів, відновлення об'єктів у прифронтових регіонах та впровадження енергоефективних технологій, що відповідає європейським принципам сталого розвитку.

Отже, сучасний етап розвитку готельного господарства України характеризується поєднанням кризових викликів і відновлювальних тенденцій. Галузь поступово переходить від етапу виживання до етапу трансформації, у якому ключовими пріоритетами стають гнучкість управління, інноваційність, соціальна місія та партнерство між бізнесом, громадою і державою.

У сукупності ці фактори створюють передумови для формування нової архітектури готельного ринку, зорієнтованої на внутрішній потенціал, локальну самодостатність і інтеграцію в європейський туристичний простір.

## **2.2. Оцінка вплив воєнних дій на функціонування та адаптаційні стратегії готельних підприємств**

Воєнна агресія РФ проти України стала безпрецедентним викликом для національної економіки загалом і туристично-готельного сектору зокрема. Вплив воєнних дій на готельну індустрію виявився системним: він охопив не лише фізичні втрати інфраструктури, а й руйнування логістичних ланцюгів, кадрову кризу, психологічний тиск на працівників, зміну попиту та переформатування бізнес-моделей. Багато готельних підприємств опинилися на межі виживання, втративши значну частину клієнтури та стабільних каналів збуту послуг.

У перші місяці повномасштабної війни (лютий-червень 2022 р.) понад половина українських готелів фактично припинила комерційну діяльність. Частина об'єктів була зруйнована або пошкоджена, інші – вимушено евакуювали персонал, передали приміщення під гуманітарні центри чи військові потреби. Проте вже у другій половині 2022 року галузь почала поступово демонструвати адаптаційні ознаки, що свідчило про її високий рівень стійкості. Відновлення роботи здійснювалося поетапно, із залученням місцевих ресурсів, кооперацією з громадами та міжнародними партнерами [40].

Воєнні дії спричинили суттєву територіальну диференціацію стану готельного господарства України, яка проявляється як у рівні завантаженості номерного фонду, так і у формах використання об'єктів розміщення. У прифронтових та окупованих регіонах (Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька, частково Харківська й Миколаївська області) значна частина готельних підприємств зазнала фізичного руйнування, втрати майна або повної зупинки діяльності через небезпеку та евакуацію персоналу. Частина об'єктів була законсервована або тимчасово використовується для потреб військових і гуманітарних служб. Це призвело до різкого скорочення пропозиції готельних послуг, зменшення робочих місць і зниження податкових надходжень до місцевих бюджетів [45].

Водночас у західних і центральних областях країни – Львівській, Івано-

Франківській, Тернопільській, Закарпатській, Волинській, Вінницькій, Київській та Полтавській – спостерігається підвищення рівня ділової активності у сфері гостинності. Готелі, мотелі, хостели й садиби зеленого туризму масово приймали внутрішньо переміщених осіб (ВПО), волонтерів, представників благодійних фондів та міжнародних гуманітарних місій. Це зумовило переформатування ринку – частина об'єктів змінила свою бізнес-модель, перейшовши на довгострокове проживання або соціально орієнтовану діяльність. Таким чином, війна спричинила регіональну поляризацію готельної індустрії: від повного занепаду на сході до відносного відродження та стабілізації на заході, що формує нову карту просторового розвитку галузі.

На думку Т. Бут, соціально-економічні наслідки мають кілька вимірів [42]:

- економічний: різке зниження обсягів прибутку, скорочення інвестицій, падіння попиту на комерційне розміщення;

- соціальний: зменшення зайнятості, відтік кадрів за кордон, психологічне вигорання персоналу;

- інституційний: ослаблення договірних відносин із партнерами, потреба в нових формах кооперації;

- ринковий: переформатування попиту – з бізнес- і leisure-туризму у бік довготривалого проживання та соціальних програм.

Водночас у галузі виник феномен соціальної конверсії бізнесу – коли комерційні готелі тимчасово виконують гуманітарні, волонтерські та соціальні функції. Це допомогло не лише зберегти матеріально-технічну базу, а й підтримати імідж галузі як суспільно відповідальної [41].

В умовах воєнної економіки більшість готельних підприємств України була змушена шукати нові механізми виживання та формувати власні адаптаційні стратегії, які забезпечують хоча б мінімальну стабільність бізнес-процесів і створюють підґрунтя для майбутнього відновлення галузі. Такі стратегії поєднують короткострокові антикризові дії (спрямовані на утримання операційної діяльності та збереження персоналу) з довгостроковими структурними трансформаціями, що покликані підвищити стійкість бізнесу до

зовнішніх шоків. Дослідники Т. Гуштан та Р. Корсак визначають кілька ключових напрямів адаптації, які сьогодні стали типовими для більшості українських готельєрів [46]:

1. Операційна оптимізація. У кризових умовах основним завданням стало зменшення операційних витрат і підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Готелі впроваджують політику енергозбереження (LED-освітлення, терморегулятори, автономні системи опалення), переходять на локальні постачання продуктів і матеріалів, оптимізують використання площ (часткове закриття поверхів, сезонне функціонування). Такі дії дозволяють мінімізувати втрати й утримати фінансову стабільність без зупинення бізнесу.

2. Кадрова гнучкість. Значна частина підприємств запровадила гнучкі моделі зайнятості, що дозволяють зберегти кваліфіковані кадри, не втрачаючи професійного потенціалу. Це передбачає перехід на неповну ставку, дистанційний формат роботи, тимчасову переорієнтацію персоналу на суміжні функції (адміністратори – на маркетинг, покоївки – на логістику тощо). У деяких випадках персонал залучається до волонтерської діяльності або участі у місцевих соціальних ініціативах, що підвищує згуртованість і лояльність до роботодавця.

3. Маркетингова переорієнтація. Через скорочення міжнародного туризму відбувся зсув фокусу на внутрішній ринок. Готелі активно працюють із локальними клієнтами, бізнес-сегментом, переселенцями, учасниками гуманітарних місій. Замість традиційних пакетів розміщення пропонуються довгострокові тарифи, програми лояльності для українців, партнерські акції з громадами, благодійними фондами, університетами. Така переорієнтація дозволила частково компенсувати втрату іноземного попиту та підтримати оборот у складний період.

4. Інституційна взаємодія. Важливою складовою адаптаційних стратегій стало поглиблення співпраці з державними структурами та міжнародними організаціями. Багато готелів беруть участь у грантових програмах ЄС, USAID, ПРООН, а також у місцевих ініціативах щодо підтримки малого і середнього бізнесу. Кооперація з неурядовими та гуманітарними фондами дозволяє

отримати не лише фінансову допомогу, а й нові стандарти менеджменту, енергоефективності, соціальної відповідальності. Це сприяє поступовій інституціоналізації галузі та формуванню партнерських мереж, які підсилюють її відновлювальний потенціал.

5. Технологічна адаптація. Цифровізація стала не лише трендом, а необхідною умовою виживання. Готельні заклади впроваджують автоматизовані системи управління (PMS, CRM), онлайн-платформи бронювання, сервіси аналітики попиту, електронну комунікацію з клієнтами. Застосування цифрових технологій скорочує адміністративні витрати, покращує облік і контроль, підвищує якість обслуговування. Деякі готелі запроваджують електронні чеки, мобільні додатки та безконтактні сервіси, що відповідає сучасним стандартам безпеки та гігієни.

Щоб краще проілюструвати різновиди таких підходів, нижче подано узагальнену класифікацію стратегій адаптації готельних підприємств у період воєнних дій. Типологію стратегій та їх ефективність наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

#### Типи адаптаційних стратегій готельних підприємств у період воєнних дій

Тип стратегії	Характеристика	Основні інструменти	Очікуваний ефект
Оборонна (реактивна)	Спрямована на виживання, мінімізацію витрат, збереження персоналу	Скорочення витрат, консервування частини фонду, зниження тарифів	Підтримання ліквідності, уникнення банкрутства
Адаптивна (гнучка)	Орієнтована на зміну форматів діяльності та пошук нових клієнтів	Гнучке ціноутворення, довгострокові оренди, нові пакети послуг	Часткове відновлення доходів, стабілізація попиту
Інноваційна (трансформаційна)	Передбачає впровадження нових технологій та бізнес-моделей	Автоматизація, цифрові платформи, CRM, онлайн-просування	Підвищення ефективності, формування конкурентних переваг
Соціально-партнерська	Акцентує увагу на взаємодії з громадами та органами влади	Спільні програми з ВПО, участь у гуманітарних проєктах	Зміцнення репутації, підтримка громади

*Продовження таблиці 2.2*

Інтеграційна (мережева)	Ґрунтується на об'єднанні ресурсів кількох підприємств	Кооперація, франчайзинг, спільне бронювання	Економія масштабів, збереження ринку
Відновлювальна (післякризова)	Орієнтована на модернізацію та підготовку до післявоєнного етапу	Залучення інвестицій, реконструкція, навчання персоналу	Відновлення конкурентоспроможності галузі

*Джерело: складено за даними [46].*

Як свідчить аналіз таблиці 2.2, найпоширенішими серед українських готелів стали адаптивна та соціально-партнерська стратегії. Саме вони забезпечили найвищий рівень життєздатності бізнесу в умовах війни. Підприємства, що зуміли швидко змінити формат послуг, запровадити довгострокові програми проживання або співпрацю з громадами, виявилися більш стійкими до зовнішніх шоків. Інноваційна та інтеграційна стратегії поки що реалізуються вибірково, переважно у великих мережевих готелях або закладах, які мають підтримку міжнародних партнерів.

Узагальнення практики показує, що ефективність адаптації прямо залежить від управлінської культури та рівня готовності керівництва до прийняття ризиків. Там, де менеджмент зміг поєднати короткострокові антикризові дії із довгостроковим баченням розвитку, готелі не лише вижили, а й заклали підґрунтя для модернізації бізнес-моделі. Водночас, відсутність гнучких рішень у великих готелях призвела до втрати частини ринку та кадрів.

Поступово готельна галузь України переходить від етапу короткострокових кризових рішень до формування системи стратегічної стійкості, у межах якої адаптація розглядається не як одноразова реакція на форс-мажорні обставини, а як безперервний і структурований процес управління змінами. Йдеться про створення такого типу організаційної культури, який забезпечує готовність підприємства до дії в умовах невизначеності, здатність швидко змінювати бізнес-моделі, перебудовувати внутрішні ресурси та відновлювати конкурентоспроможність навіть за обмежених зовнішніх можливостей [48].

Формування стратегічної стійкості вимагає поєднання гнучкості, інноваційності та партнерської взаємодії, що дозволяє готелям не лише реагувати на кризи, а й передбачати їх наслідки, вибудовуючи довгострокові механізми адаптації. З цією метою дедалі частіше використовуються системні підходи до аналізу ризиків, моніторингу зовнішнього середовища та стратегічного планування, які інтегрують економічні, технологічні, соціальні й екологічні аспекти діяльності [39].

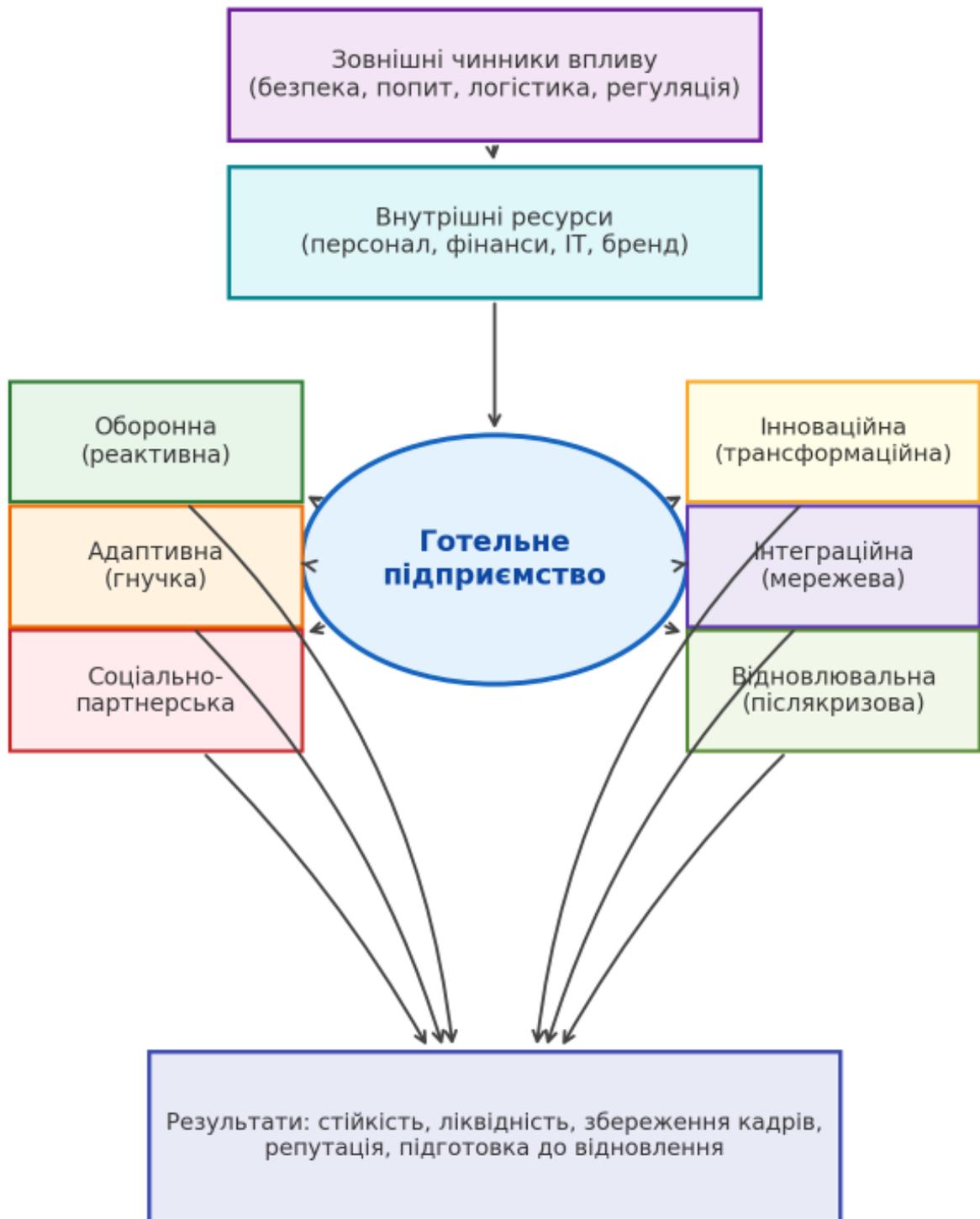
Для наочного відображення логіки такого процесу в дослідженні розроблено узагальнену модель формування адаптаційних стратегій, що демонструє взаємозв'язок між зовнішніми та внутрішніми чинниками впливу, ключовими напрямками адаптації й очікуваними результатами. Модель дозволяє візуалізувати, як на основі взаємодії ресурсного потенціалу підприємства та динаміки ринку формується нова архітектура управління готельним бізнесом у кризових умовах.

Сутність і логічну структуру цього процесу представлено на рисунку 2.1, який відображає етапність переходу від аналізу середовища до реалізації адаптаційних стратегій і досягнення результатів, пов'язаних зі стійкістю, ліквідністю, збереженням персоналу та підготовкою до повоєнного відновлення.

Аналіз діяльності українських готелів у період воєнних дій свідчить, що успіх адаптації базується на трьох головних складових:

1. Організаційна гнучкість – здатність до швидкої зміни структури управління, функцій персоналу, системи прийняття рішень.
2. Економічна раціональність – уміння оптимізувати витрати, знаходити додаткові джерела фінансування, співпрацювати з донорами.
3. Соціальна орієнтація – спрямованість на підтримку громади, гуманітарну участь і створення позитивного іміджу бізнесу.

Поєднання цих трьох компонентів формує нову парадигму управління готельними підприємствами в кризовий і післявоєнний періоди, де комерційна ефективність невіддільна від соціальної місії та цифрової трансформації.



**Рис. 2.1. Модель адаптаційних стратегій готельних підприємств у період воєнних дій**

*Джерело: створено автором*

Оцінка впливу воєнних дій на функціонування готельних підприємств засвідчила, що галузь стала одним із найвразливіших, але водночас – одним із

найдинамічніших секторів української економіки. Незважаючи на значні матеріальні та кадрові втрати, готельний бізнес довів здатність адаптуватися до екстремальних умов через диверсифікацію діяльності, цифровізацію та соціальне партнерство.

Адаптаційні стратегії, що впроваджуються підприємствами, є відображенням ширших процесів трансформації економіки України – від моделі споживчого туризму до системи соціально відповідального сервісу, де гостинність поєднується з волонтерством, а бізнес – із громадянською позицією. В умовах війни готельна індустрія набула нової ролі – інфраструктури стійкості, яка підтримує мобільність населення, сприяє гуманітарним ініціативам і формує основу для післявоєнного відновлення.

Перспективи подальшого розвитку галузі безпосередньо пов'язані з інтеграцією антикризових підходів у довгострокові стратегії управління, збереженням партнерств між державою, громадами й міжнародними організаціями, а також відновленням довіри туристів через якість і безпеку послуг.

Таким чином, війна, попри руйнівний вплив, стала каталізатором переосмислення сутності готельного бізнесу – з комерційної сфери він перетворюється на інституцію суспільної підтримки та відбудови.

### **РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Війна завдала готельній галузі України безпрецедентних збитків, проте водночас стала каталізатором трансформації управлінських підходів, інновацій та перегляду місії готельного бізнесу як важливої частини соціально-економічної системи держави. Уже сьогодні, у перехідний період від кризової до стабілізаційної фази, на перший план виходять питання практичного відновлення галузі, її структурної модернізації, розвитку персоналу та формування гнучкої стратегії підвищення ефективності діяльності [16].

Сучасна модель післявоєнного відродження готельного сектору має ґрунтуватися на поєднанні державних і приватних зусиль, активізації інвестицій, залученні міжнародної технічної допомоги, а також на впровадженні кращих практик європейського досвіду у сфері відновлення туристичної інфраструктури. Готельна галузь може стати однією з базових платформ для економічної реінтеграції регіонів, повернення трудових ресурсів і формування позитивного іміджу України як безпечної, комфортної й сучасної туристичної дестинації.

В умовах післявоєнного періоду головне завдання полягає не лише у відновленні зруйнованих об'єктів, а у створенні нової парадигми ефективності – з акцентом на інновації, цифрову економіку, соціальну відповідальність і партнерську взаємодію між бізнесом, громадами та державою [12, с. 65].

Післявоєнне відновлення готельного сектору повинно відбуватись на основі стратегічного підходу, який передбачає довгострокову стабільність, стійкість і конкурентоспроможність. Галузь має відновлюватися не за старими зразками, а з урахуванням глобальних тенденцій – цифровізації, екологізації, клієнтоорієнтованості та персоналізованого сервісу.

У першу чергу доцільно забезпечити регіональну збалансованість розвитку. Це означає, що відновлення інфраструктури має охоплювати не лише великі міста, а й малі громади, де готелі виконують додаткові функції – соціальні,

культурні, освітні. Місцеві туристичні офіси, органи самоврядування та регіональні ради мають відігравати ключову роль у створенні локальних кластерів гостинності, що об'єднують готелі, ресторани, фермерські господарства, культурні об'єкти та ремісничі майстерні.

Також надзвичайно важливим є відновлення інвестиційного середовища, без якого неможливе повноцінне відродження готельного бізнесу в Україні. Галузь потребує не лише одноразової допомоги, а довгострокових фінансових інструментів, які забезпечуватимуть стабільне функціонування і можливість модернізації об'єктів. Це передбачає розробку спеціальних кредитних програм із пільговими ставками для підприємців у сфері гостинності, створення гарантійних механізмів для інвесторів та запровадження інвестиційних податкових канікул для відновлюваних проєктів. Важливо, щоб такі програми діяли не лише на державному рівні, а й на рівні регіональних громад, які можуть виступати партнерами або співфінансистами у відновленні місцевих готелів [47].

Потужним і стабільним джерелом фінансової та експертної підтримки у процесі післявоєнного відновлення виступають грантові ініціативи міжнародних структур, серед яких провідні позиції посідають Європейський Союз, USAID, ЄБРР, ПРООН, GIZ, а також Світовий банк. Ці організації реалізують масштабні програми, спрямовані на розвиток малого та середнього бізнесу, енергоефективність, цифрову трансформацію і створення нових робочих місць у сфері послуг. Для готельних підприємств участь у таких проєктах відкриває не лише доступ до грантового фінансування, але й можливість отримати консультаційно-методичну підтримку, пройти навчання з управління проєктами, маркетингу, ESG-звітності та енергоаудиту.

Особливо актуальними є ініціативи програми EU4Business, яка вже кілька років підтримує український МСП-сектор через мікрогранти, програми модернізації обладнання, підтримку цифрових сервісів та підвищення кваліфікації кадрів. Подібні механізми мають значний мультиплікативний ефект, адже кожне успішне готельне підприємство стає локальним прикладом сталого розвитку, демонструючи переваги прозорого менеджменту та соціальної

відповідальності. Участь у грантових програмах також вимагає від підприємств впровадження стандартів звітності, аудиту та оцінки ефективності, що формує новий рівень управлінської культури й підвищує інвестиційну довіру до українського бізнесу.

Важливим напрямом міжнародної підтримки стає також відновлення людського потенціалу галузі. У межах грантових програм фінансується організація курсів перепідготовки працівників, стажувань для ветеранів, а також освітні ініціативи для студентів туристичних спеціальностей. Наприклад, за підтримки ПРООН реалізовано програму «Hospitality Restart», у межах якої готельні менеджери з Київщини, Черкащини та Сумщини отримали сучасні знання щодо управління персоналом, енергоефективності й роботи з міжнародними клієнтами.

*Таблиця 3.1*

### **Міжнародна грантова підтримка післявоєнного відновлення готельного господарства України**

<b>Напрямок підтримки</b>	<b>Ключові інституції та програми</b>	<b>Зміст і форми реалізації</b>	<b>Очікувані результати / ефекти для готельного бізнесу</b>
Фінансова та експертна підтримка	ЄС, USAID, ЄБРР, ПРООН, GIZ, Світовий банк	Надання грантів, пільгових кредитів, експертного супроводу, консультацій і тренінгів з управління проектами, маркетингу, ESG-звітності, енергоаудиту	Залучення фінансування; підвищення компетентності менеджменту; зміцнення довіри інвесторів
Розвиток МСП через програму EU4Business	Європейський Союз, партнерські інституції	Мікрогранти, модернізація обладнання, цифровізація сервісів, навчальні програми для працівників	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності; формування прикладів сталого розвитку
Цифрова трансформація та енерго-ефективність	ЄБРР, GIZ, USAID	Проекти модернізації технологічних процесів, впровадження «зелених» стандартів, аудит енергоспоживання	Зменшення операційних витрат; підвищення якості сервісу; відповідність європейським екостандартам
Відновлення людського потенціалу	ПРООН, Світовий банк, регіональні партнери	Освітні програми, курси перепідготовки, стажування ветеранів, навчання студентів галузі туризму	Підготовка нової генерації фахівців; соціальна інтеграція ветеранів і ВПО; розвиток людського капіталу

*Продовження таблиці 3.1*

Приклади успішних практик	ПРООН — «Hospitality Restart»	Тренінги з управління персоналом, енергоефективності, комунікації з міжнародними клієнтами	Підвищення стандартів обслуговування; розширення можливостей для співпраці з іноземними партнерами
---------------------------	-------------------------------	--	--

У таблиці 3.1. представлені основні напрямки міжнародної грантової підтримки для післявоєнного відновлення готельного господарства України.

Паралельно формується тенденція до децентралізації грантової допомоги, коли кошти надходять не лише безпосередньо підприємствам, а й через спеціальні регіональні фонди розвитку туризму, які створюються на рівні областей чи територіальних громад. У такі фонди можуть надходити ресурси з місцевих бюджетів, благодійних внесків, міжнародних донорів, а також від приватного сектору. Подібна модель дозволяє гнучко реагувати на регіональні потреби – спрямовувати кошти на реконструкцію зруйнованих готелів, енергоаудит, підготовку персоналу, розробку локальних туристичних маршрутів або цифрових платформ просування.

У перспективі саме поєднання міжнародного грантового капіталу з місцевими ініціативами може стати системним механізмом фінансування розвитку українського готельного господарства. Це сприятиме не лише фізичному відновленню інфраструктури, а й створенню сучасної екосистеми гостинності, що відповідає європейським принципам сталості, прозорості та інклюзивності.

Успішні приклади партнерських проєктів уже свідчать про ефективність подібних механізмів. Так, співпраця «Lviv Convention Bureau» з міжнародними донорами дозволила не лише відновити діловий туризм, а й розробити нові стандарти організації конференцій, виставок та бізнес-івентів у безпечних форматах. Аналогічно, ініціатива «Go Local» у Полтавській області об'єднала підприємців, місцеву владу та освітні заклади, створивши платформу для розвитку готельного й ресторанного бізнесу через навчальні програми, консультаційну підтримку та спільні промоційні кампанії. Ці приклади доводять,

що кооперація бізнесу, громад і міжнародних партнерів забезпечує не лише фінансову підтримку, а й потужну синергію знань, досвіду та ресурсів, необхідних для сталого відновлення галузі гостинності.

Ключовими орієнтирами післявоєнного розвитку готельного господарства України є кілька взаємопов'язаних стратегічних напрямів, кожен із яких має не лише економічне, а й соціальне значення для держави:

1. Інфраструктурна реконструкція та модернізація. Вона має здійснюватися не як просте відновлення зруйнованих об'єктів, а як якісна перебудова простору гостинності відповідно до нових стандартів комфорту, екологічності та безпеки. Поряд із традиційними формами готелів дедалі більшої популярності набувають модульні будівлі, еко-будинки, мобільні житлові блоки та об'єкти швидкого монтажу, які дають змогу оперативно забезпечити розміщення туристів, волонтерів чи працівників у перехідний період. Важливим аспектом є впровадження принципів безбар'єрності, що відповідає національній стратегії «Україна без бар'єрів». Реконструкція має супроводжуватись енергоаудитом, використанням місцевих матеріалів, «зелених» технологій, встановленням систем автоматизованого контролю споживання ресурсів. У Києві, Львові, Сумах уже з'являються перші приклади таких реконструкцій, що поєднують традиційний стиль і сучасні архітектурні рішення.

2. Інвестиційна привабливість. Післявоєнне відновлення неможливе без залучення інвестицій, тому держава й місцева влада повинні створити максимально відкрите і зрозуміле середовище для інвесторів. Доцільно запровадити так звані «зелені коридори» – спрощені процедури для проєктів у сфері туризму та гостинності, гарантії швидкого розгляду заявок і пріоритетне підключення до комунальних мереж. Окрему увагу слід приділити податковим пільгам для готелів, що інвестують у енергоефективність або створюють нові робочі місця для місцевих жителів. Прозорість процесів, антикорупційні механізми й відкритий доступ до інформації про земельні ділянки та будівельні дозволи підвищуватимуть довіру бізнесу, що, у свою чергу, стимулює внутрішні та зовнішні інвестиції.

3. Інноваційні технології управління. У новій економіці конкурентоспроможність готелю визначається рівнем його цифрової зрілості. Тому важливо впроваджувати інтегровані інформаційні системи управління – системи бронювання (PMS), обліку клієнтів (CRM), аналітики попиту, контролю енергоспоживання, а також Smart Room-технології. Безконтактні сервіси, мобільні додатки для гостей, електронні ключі, онлайн-платежі, інтерактивні путівники – усе це не лише підвищує зручність, але й формує імідж сучасного, безпечного, клієнтоорієнтованого готелю. Особливої актуальності набуває створення цифрових туристичних платформ на регіональному рівні, що об'єднують готелі, перевізників і заклади харчування в єдину інформаційну мережу.

4. Кадровий розвиток. Після війни кадрова політика в готельній сфері потребує переосмислення. Головним завданням є не лише відновлення кількості працівників, а й якісна трансформація підходів до підготовки персоналу. Важливо поєднати професійне навчання з програмами психологічної підтримки, особливо для тих, хто пережив втрати чи бойові дії. Необхідно створювати дуальні програми освіти, які поєднують теорію і практику, залучати ветеранів та внутрішньо переміщених осіб до професійної перепідготовки. Розвиток культури сервісу має ґрунтуватися на емпатії, гідності та повазі – як до клієнта, так і до колег. У цьому контексті важливо розвивати партнерство між готельними асоціаціями та університетами, наприклад, через програми «Освіта для гостинності» або «ReStart Tourism».

5. Соціальна орієнтованість і партнерство. Готельна галузь має стати активним учасником соціального відновлення країни, виступаючи не лише економічним, а й гуманітарним чинником розвитку. Готелі можуть бути майданчиками для реалізації програм підтримки ветеранів, ВПО, молоді, людей з інвалідністю; брати участь у соціальних кампаніях і культурних проєктах, що сприяють відновленню суспільної згуртованості. Важливо підтримувати партнерство між бізнесом, громадами, освітніми закладами та міжнародними організаціями, адже саме через спільні ініціативи формується довіра до

туристичної індустрії як до сектора, що не лише створює прибуток, а й зміцнює соціальну тканину суспільства.

У таблиці 3.2. більш наглядно та узагальнено представлені пріоритетні напрями післявоєнного розвитку готельного господарства України.

*Таблиця 3.2*

### **Пріоритетні напрями післявоєнного розвитку готельного господарства України**

<b>№ п/п</b>	<b>Напрямок розвитку</b>	<b>Зміст практичних дій</b>	<b>Очікуваний результат</b>
1	Відновлення інфраструктури	Реконструкція пошкоджених готелів, створення енергоефективних об'єктів, оновлення номерного фонду	Підвищення якості послуг, енергозбереження, розширення ринку
2	Цифрова трансформація	Впровадження систем PMS, CRM, Smart Room, електронних сервісів для клієнтів	Оптимізація управління, підвищення лояльності клієнтів
3	Кадровий розвиток	Навчання, перекваліфікація, дуальна освіта з ВПО і ветеранами	Відновлення кадрового потенціалу, соціальна адаптація
4	Інвестиційна активізація	Грантові програми, партнерство з міжнародними організаціями, залучення приватного капіталу	Розширення інвестиційного портфеля галузі
5	Соціальна відповідальність	Залучення готелів до соціальних і гуманітарних проєктів	Зміцнення іміджу галузі, зростання суспільної довіри

*Джерело: складено автором*

Як показує аналіз, реалізація таких напрямів сприятиме переходу галузі від екстенсивного розвитку до інноваційно-інституційного, де якість управління, кадровий потенціал і цифровізація стануть основою конкурентоспроможності. Особливу роль відіграє регіональна специфіка – у кожній області має бути сформовано власну програму відновлення гостинності з урахуванням локальних ресурсів, туристичних атракцій і демографічної ситуації.

У післявоєнний період підвищення ефективності діяльності готелів має спиратися на комплексні управлінські рішення, що враховують і економічні, і соціальні аспекти. Ефективність тепер означає не лише прибутковість, а й стійкість до ризиків, соціальну значущість і здатність швидко адаптуватися до

змін зовнішнього середовища [43].

1. Першим напрямом є оновлення бізнес-моделей. Готелі мають поступово перетворюватись на багатофункціональні простори – осередки співпраці, навчання, дозвілля, інновацій. Формат «hotel-hub» стає трендом: у приміщеннях можуть діяти каворкінги, виставкові зали, простори для конференцій, арт-резиденції. Так, у Чернівцях розробляється проєкт «Restart Hub», який поєднує готель, культурний центр і бізнес-інкубатор. Це приклад того, як гостинність може бути інструментом економічного розвитку громади.

2. Другим ключовим напрямом є енергоефективність і зелена модернізація. Після енергетичної кризи 2022-2023 років готелі дедалі частіше впроваджують системи автономного енергозабезпечення, теплові насоси, акумулятори для електроенергії. У Івано-Франківську, наприклад, у 2024 році мережа «Green Stay» реалізувала проєкт переходу на часткове живлення від сонячних панелей, що знизило витрати на електроенергію на 40%. Це свідчить, що енергетична незалежність – не лише питання безпеки, а й ключовий чинник фінансової ефективності.

3. Третім компонентом є цифровізація управління. Для сучасного готелю інформаційні системи стають основним інструментом контролю і комунікації. Після війни цифрові рішення дозволять вести облік, аналізувати попит, прогнозувати завантаження номерного фонду. Навіть невеликі об'єкти впроваджують хмарні PMS, системи безконтактного check-in, QR-меню в ресторанах, електронну аналітику відгуків. Це підвищує продуктивність персоналу й створює прозору систему управління.

4. Важливою складовою є маркетингова переорієнтація. Після війни конкуренція за внутрішнього туриста посилиться, тому готелі повинні будувати емоційно орієнтований бренд, що підкреслює українську ідентичність, автентичність і довіру. Синергія з регіональними туристичними офісами, колаборації з локальними ресторанами, створення тематичних подій (гастрономічні вікенди, фестивалі, маршрути пам'яті) – це ефективні інструменти для залучення відвідувачів.

У таблиці 3.3. нами представлено комплекс практичних заходів з підвищення ефективності діяльності готельних підприємств.

Таблиця 3.3

**Комплекс практичних заходів з підвищення ефективності діяльності готельних підприємств**

№ п/п	Сфера впровадження	Заходи	Очікуваний ефект
1	Управління	Автоматизація PMS/CRM, аналітика KPI, електронний документообіг	Зменшення витрат, контроль ефективності
2	Маркетинг	Digital-просування, SEO, партнерські програми з громадами	Зростання впізнаваності та бронювань
3	Енергетика	Використання ВДЕ, утеплення будівель, енергоаудит	Зниження собівартості послуг
4	Кадровий менеджмент	Перекваліфікація, стажування, мотиваційні програми	Підвищення якості сервісу
5	Соціальна відповідальність	Програми підтримки ветеранів, ВПО, волонтерів	Формування позитивного іміджу
6	Партнерство	Співпраця з громадами, навчальними закладами, НГО	Підвищення інноваційності й довіри клієнтів

*Джерело: складено автором*

Застосування наведених заходів дозволяє сформувати не просто набір точкових дій, а цілісну систему післявоєнного відновлення готельного бізнесу, що охоплює економічну ефективність, соціальну користь і довгострокову стійкість розвитку. Така система базується на взаємодії між державою, місцевими громадами, бізнесом і міжнародними партнерами, створюючи ефект мультиплікації для всіх учасників туристичної екосистеми. Кожен готель, залежно від свого регіонального розташування, ресурсного потенціалу та рівня пошкоджень, може розробити індивідуальний «план адаптації», який поєднує короткострокові антикризові дії з довгостроковими стратегічними кроками розвитку.

У межах короткострокових дій пріоритетними є оптимізація витрат, підвищення енергоефективності, залучення локальних постачальників, диверсифікація послуг та клієнтських сегментів. У довгостроковій перспективі важливим стає впровадження цифрових технологій, створення власних онлайн-платформ для бронювання, активне використання CRM-систем, розроблення

бренд-стратегії та отримання екологічних сертифікатів. Такі кроки не лише забезпечують готелям конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, а й створюють передумови для інтеграції у міжнародний простір сталого туризму, де соціальна відповідальність і екологічна безпечність стають новими стандартами якості.

У післявоєнний період готельна галузь України має унікальний історичний шанс стати моделлю модернізації всієї національної економіки, поєднуючи принципи відновлення, інноваційності та сталого розвитку. Відродження готельного господарства не може обмежуватися лише фізичною реконструкцією зруйнованих об'єктів – воно повинно спиратися на структурну трансформацію галузі, що передбачає впровадження інноваційних бізнес-моделей, цифрову інтеграцію з туристичними платформами, розвиток людського потенціалу та зміцнення партнерських зв'язків між державним і приватним секторами. У цьому контексті особливої ваги набувають інструменти «зеленого» фінансування, стандарти ESG, міжнародна співпраця у сфері енергоефективності та цифрової екосистеми гостинності.

Соціальна реінклюзія, залучення ветеранів і ВПО до готельного бізнесу, підтримка підприємництва на місцях стають фундаментом не лише економічного, а й гуманітарного відновлення країни. Таким чином, готельна галузь може перетворитися на каталізатор оновлення регіональної економіки, сприяючи відродженню інфраструктури, зміцненню соціальної згуртованості й формуванню позитивного міжнародного іміджу України як держави, відкритої до сталого розвитку і партнерства.

Практичні рекомендації, запропоновані в цьому розділі, формують комплексну рамку відновлення готельного бізнесу, яка інтегрує чотири ключові складові – людський капітал, енергоефективність, партнерство та технології. Саме ці елементи забезпечують баланс між економічними інтересами, соціальними потребами та екологічною відповідальністю підприємств. Поступова реалізація цих підходів дозволить українським готельним підприємствам не лише відновити довоєнні показники ефективності, а й перейти

на якісно новий рівень конкурентоспроможності, орієнтований на міжнародні стандарти сервісу, стали економіку та інноваційний розвиток.

Таким чином, післявоєнне відродження готельної сфери виступає не просто частиною процесу реконструкції інфраструктури, а одним із рушіїв соціально-економічного оновлення держави, що безпосередньо впливає на зайнятість, регіональний розвиток і соціальну інтеграцію. Відбудова готельного господарства сприяє поживленню внутрішнього туризму, розвитку малого підприємництва, залученню інвестицій та підвищенню мобільності населення.

У міжнародному вимірі вона формує позитивний імідж України як відкритої, сучасної та стійкої європейської держави, готової до інновацій і партнерства. Готельна індустрія може стати не лише вітриною гостинності, а й символом відновлення людського потенціалу, довіри та національної єдності.

У поєднанні з інтеграційними процесами до ЄС і впровадженням європейських стандартів якості, туристично-готельний сектор здатен перетворитися на стратегічний інструмент довготривалого розвитку, що зміцнює позиції України на міжнародному ринку послуг і підкреслює її прагнення до сталого, інклюзивного та інноваційного майбутнього.

## ВИСНОВКИ

1. Проведене теоретико-методичне дослідження дозволило встановити, що готельний бізнес у кризових умовах функціонує як складна соціально-економічна система, у якій взаємодіють фінансові, кадрові, організаційні та технологічні фактори. Кризові явища – пандемія COVID-19, економічна рецесія, військові дії – суттєво змінили структуру попиту, організаційні моделі та критерії ефективності діяльності готельних підприємств. Встановлено, що ключовими елементами життєздатності галузі є адаптивність управління, гнучкість бізнес-моделей, диверсифікація послуг і здатність швидко реагувати на зовнішні зміни. У процесі аналізу визначено основні підходи до оцінювання ефективності діяльності готелів у кризових умовах – фінансово-економічний, соціально-економічний, ресурсно-функціональний та інноваційно-технологічний. Їх поєднання забезпечує комплексне розуміння рівня стійкості підприємств. Зокрема, наголошено, що в сучасних умовах показники економічної рентабельності мають доповнюватися нефінансовими індикаторами – рівнем цифровізації, ступенем задоволеності клієнтів, енергоефективністю, гнучкістю управлінських процесів. Таким чином, теоретико-методичні засади управління готельною діяльністю в кризових ситуаціях базуються на поєднанні принципів антикризового менеджменту, стратегічної адаптації та сталого розвитку, що дозволяє перетворювати ризики на можливості для трансформації галузі.

2. Аналітична оцінка стану готельного господарства України засвідчила глибоку структурну трансформацію галузі під впливом воєнних подій 2022-2025 років. Більшість готелів у прифронтових регіонах зазнали руйнувань або тимчасового закриття, тоді як у центральних і західних областях спостерігається переорієнтація діяльності на внутрішній туризм, корпоративне розміщення та довгострокові соціальні програми. Однією з найважливіших тенденцій стало підвищення ролі малого та середнього бізнесу, який забезпечує економічну стійкість на місцевому рівні через розвиток сімейних готелів, зелених садиб і агротуристичних осередків. Визначено, що на ринку сформувалися нові напрями

адаптації – енергозбереження, цифровізація сервісів, кадрова гнучкість, маркетингова переорієнтація та співпраця з громадами. Воєнні умови активізували процес створення партнерських моделей між бізнесом, місцевою владою та волонтерськими організаціями. Готелі стали не лише економічними, а й соціальними центрами підтримки населення. Таким чином, вплив війни призвів до якісного оновлення структури ринку, стимулював інноваційні рішення та створив передумови для формування нової парадигми управління готельною справою, орієнтованої на гнучкість, безпеку та соціальну відповідальність.

3. Практичні результати дослідження показали, що післявоєнне відновлення готельного бізнесу має спиратися на поєднання інноваційних, організаційних і соціально-економічних інструментів. Серед ключових напрямів реформування визначено розвиток енергоефективності, цифрової інфраструктури, інклюзивного туризму та людського потенціалу. Міжнародні грантові програми (ЄС, USAID, ЄБРР, ПРООН, GIZ) стали потужним джерелом фінансової, освітньої та консультаційної підтримки, стимулюючи модернізацію готельної інфраструктури та впровадження екологічних стандартів. У межах запропонованих практичних рекомендацій сформовано модель стратегічної стійкості, де поєднуються короткострокові антикризові дії (оптимізація витрат, енергоаудит, використання місцевих ресурсів) та довгострокові кроки (брендинг, цифровізація, підвищення кваліфікації персоналу). Визначено, що саме партнерство держави, бізнесу й громад може стати рушієм інтеграції галузі у європейський ринок, а готельна індустрія – прикладом модернізації економіки через інновації, прозорість і соціальну орієнтованість. Отже, післявоєнна стратегія розвитку готельного господарства України має стати синтезом економічної ефективності, людяності та інновацій, що дозволить перетворити галузь гостинності на драйвер сталого зростання та міжнародного іміджу країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. С. 51-59.
2. 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: 29.03.2025)
3. Богдан Н. М., Писаревський І. М., Погасій С. О. Управління якістю туристських послуг : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 340 с.
4. 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: 07.03.2025)
5. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
6. 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 І*. Дрогобич – Ужгород –Тернопіль : Посвіт, 2024. С. 171-173. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/68980> (дата звернення: 15.04.2025)
7. Державне агентство розвитку туризму України. *Офіційний сайт*. URL : <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2025)
8. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт*. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2025)
9. Дутчак О. Міжнародний туристичний бізнес : навчально-методичний посібник. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ : Пагорб. 2024. 50 с.
10. 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. С. 320-323. URL : [https://tourlib.net/statti\\_ukr/zhuk7.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/zhuk7.htm) (дата звернення: 18.04.2025)

11. 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: 02.03.2025)

12. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства : монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 202 с.

13. Коваленко О. В. Сутність та значення стратегії у розвитку індустрії гостинності та туризму. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 6-7 квіт., 2023 р.* Київ : Вид. центр КНУКІМ, 2023. С. 473-477.

14. Коваленко О. В., Єпик Л. І. Зміст інноваційної діяльності в індустрії гостинності: особливості та способи здійснення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. Вип. 19. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 306-311.

15. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2021. 368 с.

16. Лінтур І.В. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу. URL : <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream> (дата звернення 05.03.2025).

17. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ : ЦУЛ, 2021. 472 с.

18. 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/tourismhospsee-8-12> (дата звернення: 19.03.2025)

19. Нездоймінов С. Г. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес регіону

в умовах трансформації економіки. URL : <https://cutt.ly/rw4FHU1K> (дата звернення 20.03.2025).

20. Оксененко Є. О. Особливості діяльності готельних закладів України в умовах воєнних дій. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (14-18 квітня 2025 р.)*. Суми, 2025. С. 123.

21. Оксененко Є. О., Коваленко О. В. Антисипативне управління розвитком готельної індустрії регіону в умовах війни. *Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 15-16 травня 2025 р.* Чернівці : Технодрук, 2025. С. 289-292.

22. Оксененко Є. О. Особливості адаптації готельних закладів до кризових ситуацій. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (17-21 листопада 2025)*. Суми, 2025. С. 491.

23. Олабоді О. В., Фесун Т. П. Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліогр. покажч. Київ : Нац. ун-т харч. технол., 2021. 213 с.

24. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.

25. 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)

26. «Прихисток»: Перший та найбільший в Україні сервіс пошуку безкоштовного житла для біженців. URL : <https://prykhystok.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2025)

27. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 344 с.

28. Ринок готелів в Україні: виручка операторів збільшилась на 26% після обвалу 2022 року. *Pro-Consulting. Аналітика*. URL : <https://pro-consulting.ua/>

ua/pressroom/rynok-gostinic-v-ukraine-vyruchka-operatorov-uvelichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda (дата звернення: 16.03.2025)

29. 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: 23.06.2025)

30. 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: 19.02.2025)

31. Скопень М. М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : підручник. Київ, б/в, 2020. 320 с.

32. 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: 07.07.2025)

33. Сучасний туризм. *Електронне всеукраїнське професійне видання з туристичного бізнесу «Дзеркало миру. Український туризм»*. URL: <https://mw.com.ua/?oid=3282> (дата звернення: 11.02.2025)

34. Терещук Н. В. Інноваційні технології в індустрії гостинності. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. 2022. Випуск 69. С. 155-162.

35. Український ринок Нореца : основні показники, проблеми та тенденції розвитку. *Pro-Consulting. Аналітика та Бізнес-Ідеї*. URL : [https://drive.google.com/file/d/13BljyT4mrwmBaQxspatwXAVW\\_fk9QmH/view?pli=1](https://drive.google.com/file/d/13BljyT4mrwmBaQxspatwXAVW_fk9QmH/view?pli=1) (дата звернення: 10.05.2025)

36. 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: 11.04.2025)

37. 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: 24.05.2025)

38. Шевчук Ю. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. №1. С. 41-51.

39. Bacari C., Séraphin H., Gowreesunkar V. G. B. Sustainable development goals and the hotel sector: Case examples and implications. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2021. Vol. 13(1). P. 9-21. DOI : <https://doi.org/10.1108/WHATT-08-2020-0085>

40. Bernthal R. Hotel business in Ukraine during war with Russia. *Travel Writers Magazine*. 2022. URL : <https://www.travelwritersmagazine.com/ukraine-journal-hotelbusiness-in-ukraine-during-warwith-russia/> (дата звернення: 13.05.2025)

41. Bobeka V., Gotalb G., Horvatc T. War in Ukraine on the Travel Habits of Ukrainian Tourists. *Our economy*. 2023. Vol. 69(3). DOI : <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/ngoe-2023-0018>

42. But T. Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Vol. 1(27), pp. 32-43. DOI : <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03>

43. Dr. Inès Blal. Hospitality for society: Managing hotels in times of war. *EHL Insights*. URL : <https://hospitalityinsights.ehl.edu/managing-hotels-in-times-of-war> (дата звернення: 24.02.2025)

44. Hao G. The development of military tourist resources. *Progress in geography*. 2021. Vol. 16 (4), pp. 75-81.

45. HNN. The Hotel Impact of Russia's Invasion of Ukraine. *CoStar. News*. URL: [https://www.costar.com/article/2132926172/the-hotel-impact-of-russias-invasion-of-ukraine?utm\\_source](https://www.costar.com/article/2132926172/the-hotel-impact-of-russias-invasion-of-ukraine?utm_source) (дата звернення: 20.02.2025)

46. Hushtan T., Korsak R. The Role Of State Support In The Development Of The Hotel And Restaurant Business In The Context Of Crisis Phenomena And Eurointegration Processes. *Baltic Journal of Economic Studies, Publishing house*

«Baltija Publishing». 2024. Vol. 10(2). DOI : <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-78-84>

47. Rastegar R., Higgins-Desbiolles F., Ruhanen L. Tourism, global crises and justice: Rethinking, redefining and reorienting tourism futures. *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. Vol. 31(12), 26132627. DOI : <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2219037>

48. Slava S., Chyniak V. Organizational Peculiarities of Hotel Activities in Crisis Conditions, Transcarpathia, Ukraine. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*. 2024. Vol. 72. No. 1. P. 35-39. DOI : <https://doi.org/10.37741/t.72.1.3>

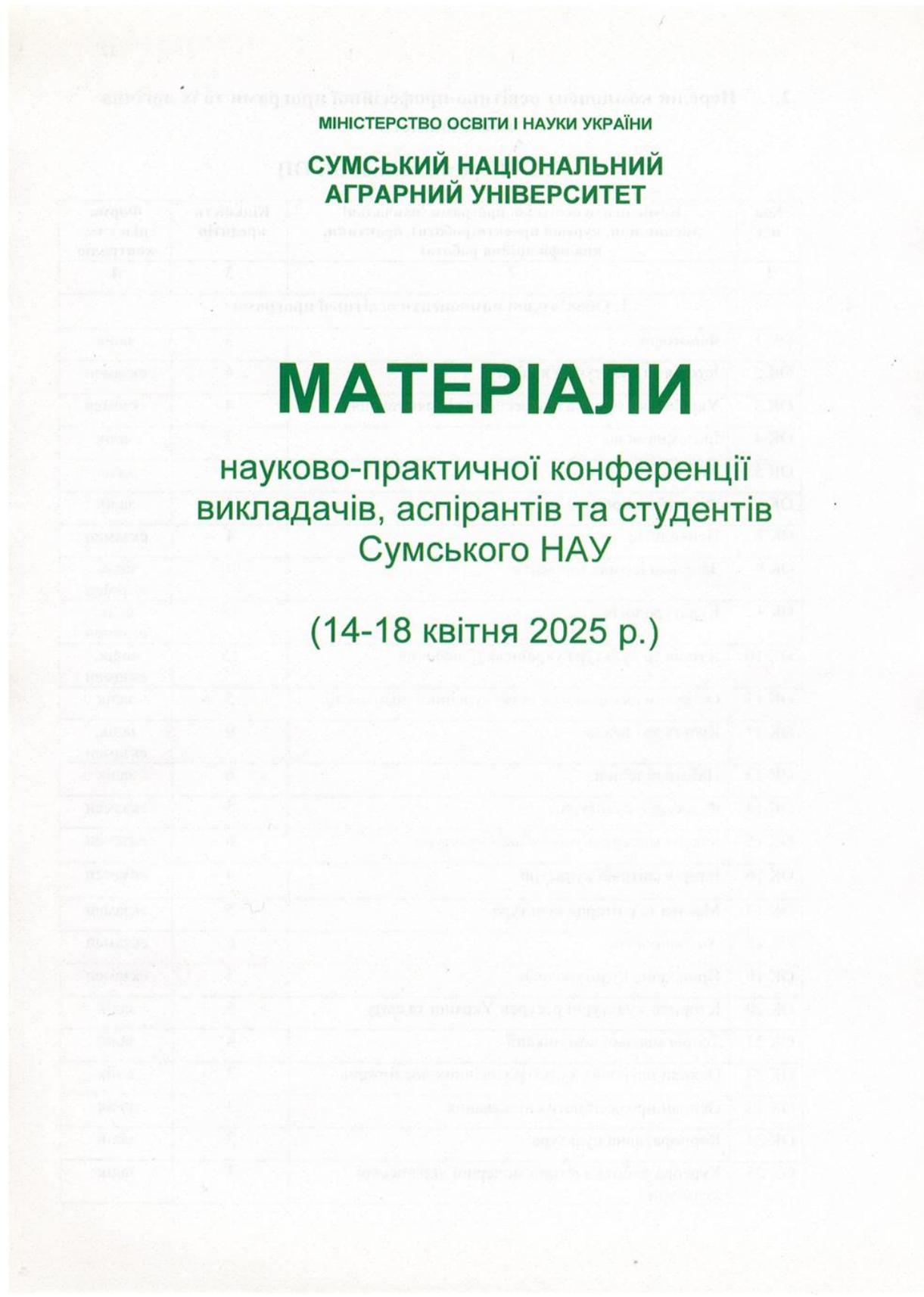
49. The European Hotelstars Union. URL : <https://www.hotelstars.eu/portal>  
(дата звернення: 20.02.2025)

50. Weston S. A. Commercial Recreation and Tourism: An Introduction to Business Oriented Recreation. N.-Y. : Brown and Benchmark, 2021. 190 p.

# ДОДАТКИ

## Додаток 1

### Апробація результатів дослідження



### ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

Оксененко Є. О., студ. 1м курсу ФАТП  
Науковий керівник: доцент О. В. Коваленко  
Сумський НАУ

Діяльність готельних закладів України в умовах воєнних дій зазнала суттєвих змін, оскільки багато підприємств вимушені адаптуватися до нових реалій. Значна частина готелів була пошкоджена або зруйнована, а в регіонах, наближених до зони бойових дій, туристичний попит різко знизився.

Водночас у більш безпечних областях готелі стали прихистком для внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, військових та представників гуманітарних організацій. Це змінило формат роботи закладів, змусивши їх переглядати цінову політику, сервіс і навіть основне призначення.

Деякі готелі перетворилися на центри гуманітарної допомоги, а інші запровадили нові послуги, такі як довготривале проживання або співпраця з міжнародними організаціями.

Попри труднощі, готельний бізнес вчиться працювати в кризових умовах, шукаючи можливості для підтримки персоналу та збереження фінансової стійкості. Важливу роль відіграє державна підтримка, пільгове кредитування та міжнародна допомога для відновлення інфраструктури. Окрім цього, галузь змушена адаптувати маркетингові стратегії, спрямовуючи рекламу на внутрішнього споживача та іноземних партнерів.

У перспективі, після завершення війни, готельна сфера матиме важливу роль у відбудові економіки та розвитку туристичного потенціалу країни. Таким чином, ефективне управління готелями в умовах війни потребує гнучкості, швидкої адаптації та впровадження кризових стратегій.

Діяльність готельних закладів в Україні під час війни суттєво відрізняється залежно від регіону, адже умови роботи визначаються рівнем безпеки, міграційними потоками та економічною ситуацією. У прифронтових областях, таких як Донецька, Луганська, Запорізька та Херсонська, більшість готелів припинили роботу через активні бойові дії, руйнування інфраструктури та відсутність туристичного попиту. У цих регіонах деякі готелі використовуються як тимчасові прихистки для військових або гуманітарних місій, але загалом їхня діяльність майже паралізована. Натомість у центральних областях, таких як Київська, Вінницька та Дніпропетровська, готелі частково відновили роботу, орієнтуючись на внутрішньо переміщених осіб, волонтерів та бізнес-аудиторію.

Західні регіони, зокрема Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, стали центрами для біженців і волонтерів, що суттєво змінило формат готельного бізнесу. Багато закладів перепрофілювалися під довготривале проживання або співпрацюють із міжнародними гуманітарними організаціями. Тут готелі мають вищий рівень завантаженості, проте вимушені адаптувати ціни та умови перебування до нових реалій. У порівнянні з іншими регіонами, на заході країни частково зберігся потік туристів, особливо в Карпатах, що дозволяє готелям працювати в умовах відносної стабільності.

Діяльність готельних закладів у північних та центральних регіонах України також зазнала значних змін унаслідок воєнних дій, і ситуація тут має свої особливості. У північних областях, таких як Чернігівська та Сумська, готельний бізнес зазнав серйозних втрат на початку війни через активні бойові дії та окупацію окремих територій. Багато закладів зазнали руйнувань або змушені були припинити роботу через небезпеку. Однак після звільнення цих територій частина готелів почала відновлюватися, переорієнтовуючись на прийом волонтерів, журналістів, військових і будівельних бригад, які працюють над відновленням інфраструктури. Туристичний потік залишається низьким, адже ці регіони ще оговтуються від наслідків бойових дій, і готельний бізнес працює в режимі виживання.

У центральних областях, таких як Київська, Черкаська, Полтавська та Дніпропетровська, ситуація відносно стабільніша, і готельна сфера хоч і зазнала скорочення туристичних потоків, але продовжує функціонувати. Готелі в Києві, наприклад, зіткнулися зі значним відтоком туристів і ділових клієнтів, але водночас стали прихистком для внутрішньо переміщених осіб, дипломатів, міжнародних організацій та бізнесу, який продовжує працювати в умовах війни. У Дніпропетровській області, що є важливим логістичним і гуманітарним хабом, готелі часто використовуються як тимчасові житла для волонтерів, військових та біженців із прифронтових територій.

Загалом, у порівнянні з прифронтовими або західними регіонами, північ та центр України мають змішані умови для готельного бізнесу: з одного боку, зменшення туристичного попиту та ризики безпеки, а з іншого – попит з боку переселенців, волонтерів і міжнародних структур, що допомагає частково підтримувати діяльність готелів.

Таким чином, діяльність готельних закладів під час війни суттєво залежить від регіональних умов, і кожна область адаптується до викликів по-своєму. У прифронтових зонах готелі переважно не працюють, у центрі та на заході вони виконують функцію житла для переселенців, а в деяких туристичних районах намагаються зберегти традиційний формат послуг.

## Продовження додатку 1

Прокопенко Р. А. ВПЛИВ ГУСТОТИ СІВБИ НА ЯКІСТЬ ЗЕРНА ПШЕНИЦІ ЯРОЇ В УМОВАХ ПІВНІЧНО-СХІДНОГО ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ .....	101
Сивак Я. П. ВПЛИВ МІКРОДОБРИВА ТА РЕГУЛЯТОРА РОСТУ НА ВРОЖАЙНІСТЬ ТЮТЮНУ .....	102
Цеділін А. В., Шайденко П. В. ВПЛИВ РЕГУЛЯТОРІВ РОСТУ ТА КОМПЛЕКСНОГО МІКРОДОБРИВА НА ЯКІСНІ ПОКАЗНИКИ ЗЕРНА СОРТІВ ПШЕНИЦІ ОЗИМОЇ .....	103
Авершина Д. С. СУЧАСНІ ТУРИСТИЧНІ ТRENДИ .....	104
Алейнова П. Д. ТУРИСТИЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ БОЛГАРІЇ ТА РУМУНІЇ .....	105
Беримець О. С. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ .....	106
Будьонний В. Ю. ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ ..	107
Борт М. Г. ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СЛОБІДСЬКОЇ УКРАЇНИ .....	108
Ващенко В. Р. НЕМАТЕРІАЛЬНА КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ .....	109
Віленський В. О. УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКА СПІВПРАЦЯ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ .....	110
Войтенко І. О. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ .....	111
Гетьман Х. С. ТУРИСТИЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ НІМЕЧЧИНИ ТА ІТАЛІЇ .....	112
Дрозденко А. В. МОДЕРНІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПОЛЬЩІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ЗМІЦНЕННЯ ЇЇ ПОЗИЦІЙ НА СВІТОВОМУ ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ .....	113
Іщенко Ю. Ю. ВІДНОВЛЮВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ .....	114
Кожушко А. ТУРИСТИЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ ТА ШВЕЙЦАРІЇ .....	115
Коваленко В. І. СТАЛІСТЬ ДОВКІЛЛЯ ЯК СУЧАСНИЙ ТУРИСТИЧНИЙ ТRENД .....	116
Лагуткіна М. В. ТУРИСТИЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ НІДЕРЛАНДІВ ТА ЧЕХІЇ .....	117
Лесик Л. О. ІНТЕРАКТИВНІ МУЗЕЙНІ ЕКСПОЗИЦІЇ ЯК СУЧАСНИЙ ТRENД .....	118
Лесик Л. О. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	119
Лесик Л. О. ЯПОНСЬКИЙ ПІДХІД РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ .....	120
Марченко Є. В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО ТУРИЗМУ ...	121
Набієва Д. В. РЕКРЕАЦІЙНИЙ ТУРИЗМ: СТАН І ПРОБЛЕМИ .....	122
Оксененко Є. О. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ .....	123
Пташніченко С. О. ТУРИСТИЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РИМУ .....	124
Рахмаїл М. О. ГІРСЬКИЙ ТУРИЗМ В КАРПАТАХ .....	125
Река В. О. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КІННОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС .....	126
Ростока В. С. ПРИГОДНИЦЬКИЙ ТУРИЗМ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ .....	127
Сердюк Є. І. ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	128
Слинько Р. М. ФЕШН-ТУРИЗМ В УКРАЇНІ .....	129
Стасюк І. О. АНАЛІЗ НАПРЯМІВ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ .....	130
Таран Д. Ю. МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ВОЄННОГО ТУРИЗМУ .....	131
Ткаченко Ж. В. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ РЕКЛАМИ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД .....	132
Шейкіна П. ІТАЛІЯ. ОСОБЛИВОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	133
Шейкіна П. С. РЕКЛАМА ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	134
Шкурко К. С. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	135
Мордань А. О. АНАЛІЗ ВИДОВОГО ТА СОРТОВОГО РІЗНОМАНІТТЯ РОДУ SYRINGA L В САДОВО-ПАРКОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ .....	136
<b>БІОЛОГО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ</b>	
Рубцов І.О. ОСОБЛИВОСТІ РОСТУ І РОЗВИТКУ РЕМОНТНИХ ТЕЛИЦЬ УКРАЇНСЬКОЇ ЧОРНО-РЯБОЇ МОЛОЧНОЇ ПОРОДИ НА ЧЕРНІГІВЩИНІ .....	138
Рубцов І.О. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКО-КОРИСНИХ ОЗНАК СИМЕНТАЛЬСЬКОЇ І УКРАЇНСЬКОЇ ЧЕРВОНО-РЯБОЇ НА СУМЩИНІ .....	139
Рубцов І.О. ФОРМУВАННЯ БАЖАНОГО ТИПУ ХУДОБИ СИМЕНТАЛЬКОЇ ПОРОДИ НА ЧЕРНІГІВЩИНІ .....	140
Кроковий І., Кучеренко А. ВПЛИВ ОСНОВНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПЕРЕРОБКИ МОЛОКА НА ЙОГО ЯКІСТЬ .....	141
Гончар В'ячеслав СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ СВИНАРСТВА .....	142
Бельченко А.С. МОЛОЧНА ПРОДУКТИВНОСТІ КОРІВ В УМОВАХ ТОВ "КОМИШУВАТСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМПЛЕКС" .....	143
Ельцина С.В. РОЛЬ ІЗРАЇЛЬСЬКИХ КІНОЛОГІЧНИХ КЛУБІВ У РОЗВИТКУ ВИСТАВКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	144

## Апробація результатів дослідження

Міністерство освіти і науки України  
Чернівецька обласна військова адміністрація  
Чернівецька міська рада  
Державний торговельно-економічний університет (м. Київ, Україна)  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ (м. Чернівці, Україна)  
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ (м. Ужгород, Україна)  
Університет ім. Стефана чел Маре (м. Сучава, Румунія)  
Трансильванський університет (м. Брашов, Румунія)  
Вища школа економіки та менеджменту (м. Братислава, Словаччина)  
Університет ARTIFEX (м. Бухарест, Румунія)  
Університет Траз-уш-Монтиш і Алту-Дору (м. Віла-Реал, Португалія)  
Лодзинський університет (м. Лодзь, Польща)

# МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**15-16 травня 2025 року  
м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія)**

Чернівці

2025

## Продовження додатку 2

<b>Роман Гищук, Назарій Іванічик</b> РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИЗМУ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ	264
<b>Інна Данилюк, Любов Струтинська</b> ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ HORECA	267
<b>Галина Долга, Ольга Хитрова</b> СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО	269
<b>Каріна Паламарек</b> ВПЛИВ АНТИСИПАТИВНИХ ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ НА РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ	273
<b>Тетяна Незвещук-Когут</b> АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛОКАЛЬНИХ РЕСУРСІВ І ГАСТРОНОМІЧНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ РЕГІОНУ	277
<b>Конон Багрій, Каріна Паламарек</b> ОЦІНКА ВПЛИВУ МАКРООТОЧЕННЯ НА РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ БУКОВИНИ НА ОСНОВІ PEST-АНАЛІЗУ	282
<b>Владислав Будьонний, Олександр Коваленко</b> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ: ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРЕНДІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ	286
<b>Єлизавета Оксененко, Олександр Коваленко</b> АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ	289
<b>Ігор Стасюк, Олександр Коваленко</b> ПРОГНОЗНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ В КОНТЕКСТІ АНАЛІЗУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	292
<b>Володимир Воронюк, Алла Воронюк</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ТА ЕКОЛОГІЧНОГО (ЗЕЛЕНОГО) ТУРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ КЛУБУ СІМЕЙНОГО ВІДПОЧИНКУ «БУКОВИНСЬКА ТРОЯ»	295

## Продовження додатку 2

**Vladislav Budyonny**, Master's degree student,  
**Olexandr Kovalenko**, PhD in Pedagogicals, Associate Professor,  
Sumy National Agrarian University, Sumy

### **INNOVATION MANAGEMENT: FORECASTING AND IMPLEMENTATION OF TECHNOLOGICAL TRENDS IN THE TOURISM SECTOR**

The paper examines the application of anticipatory management for forecasting and implementing innovative technologies in the tourism sector. The relevance of early identification and integration of technological trends to ensure the competitiveness of the industry is substantiated. Key modern technologies that are transforming tourism are considered, and the need to develop strategies for their implementation is proposed. An approach to anticipatory innovation management is proposed, which includes forecasting, strategic planning and risk management. The importance of stimulating an innovative culture for sustainable technological development of the tourism sector is emphasized.

**Єлизавета Оксененко**, студентка-магістрантка,  
**Олександр Коваленко**, к.пед.н., доцент,  
Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми

### **АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Розвиток готельної індустрії відіграє важливу роль в економіці будь-якого регіону, забезпечуючи зайнятість населення, генеруючи доходи та сприяючи розвитку супутніх галузей. В умовах воєнних дій, особливо в прикордонних областях, таких як Сумська, готельний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, що загрожують його існуванню та подальшому розвитку. У цій складній ситуації особливого значення набуває антисипативне управління, що ґрунтується на здатності прогнозувати майбутні ризики та можливості й вживати превентивних заходів для забезпечення стійкості та подальшого розвитку галузі.

Актуальність дослідження зумовлена критичним станом готельної індустрії Сумської області, яка потерпає від

## Продовження додатку 2

безпосередньої близькості до зони активних бойових дій та постійної загрози обстрілів. Зниження попиту, руйнування інфраструктури, проблеми з логістикою та кадровим забезпеченням ставлять під загрозу саме існування багатьох готельних закладів. У цих умовах традиційні реактивні підходи до управління виявляються неефективними. Застосування антисипативного управління, що передбачає завчасне планування та підготовку до різних сценаріїв розвитку подій, є життєво необхідним для забезпечення виживання, адаптації та подальшого розвитку готельної індустрії регіону в умовах війни та на етапі післявоєнного відновлення.

Антисипативне управління в контексті готельної індустрії Сумської області має враховувати високий рівень невизначеності та постійну загрозу ескалації конфлікту. Його застосування повинно базуватися на гнучкості, швидкій адаптації та здатності до оперативного реагування на зміни.

Одним із ключових елементів є сценарне планування з урахуванням військових ризиків. Готельний бізнес повинен розробити кілька сценаріїв розвитку подій, включаючи збереження поточного рівня інтенсивності бойових дій, ескалацію конфлікту та деескалацію з подальшим відновленням. Для кожного сценарію необхідно визначити чіткі індикатори, які сигналізуватимуть про його наближення, що дозволить своєчасно активувати відповідні плани реагування [1].

Важливу роль відіграє гнучка операційна діяльність та управління ресурсами. Готелі повинні бути готові швидко змінювати набір та формат послуг залежно від поточних потреб, наприклад, надаючи довгострокове проживання для внутрішньо переміщених осіб або організовуючи харчування для волонтерських організацій. Диверсифікація постачальників та оптимізація витрат стають критично важливими для забезпечення стабільного функціонування.

Управління персоналом в умовах кризової ситуації вимагає особливої уваги до забезпечення безпеки працівників, надання психологічної підтримки, організації перекваліфікації та підтримання мотивації в умовах невизначеності.

## Продовження додатку 2

Ефективне взаємодія зі стейкхолдерами та громадою є ще однією важливою складовою антисипативного управління. Співпраця з місцевою владою, військовими адміністраціями, волонтерськими організаціями та підтримка місцевої громади сприяють підвищенню стійкості готельного бізнесу. Важливим є також своєчасне інформування клієнтів про безпекову ситуацію та можливі зміни в роботі готелів [2].

Навіть в умовах війни необхідно здійснювати підготовку до післявоєнного відновлення. Це включає оцінку збитків, розробку планів відновлення, пошук потенційних інвестицій та грантів, а також розробку нових туристичних продуктів та маркетингових стратегій для залучення туристів після закінчення бойових дій.

Отже, підсумовуючі усе вищезазначене, можна зробити висновки про те, що застосування антисипативного управління є ключовим фактором для забезпечення стійкості та подальшого розвитку готельної індустрії Сумської області в умовах війни. Завчасне прогнозування ризиків та можливостей, розробка гнучких планів реагування, ефективне управління ресурсами та персоналом, активна взаємодія зі стейкхолдерами та підготовка до післявоєнного відновлення є тими складовими, які дозволять готельному бізнесу не лише вижити в складних умовах, але й закласти міцний фундамент для майбутнього зростання. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних моделей та інструментів антисипативного управління, адаптованих до специфіки готельної індустрії прикордонних регіонів в умовах військових конфліктів.

### **Список використаних джерел:**

1. Кіш Г. В. Заходи антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах війни. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. Вип. №5 (23). С. 71-81.
2. Церклевич В. С., Ставська. Ю. В. Антикризове управління готелем в тилловому регіоні: інструменти менеджменту, поствоєнний досвід, туристичні можливості. *Трансформаційна економіка*. 2024. Вип. №3 (08). С. 56-64. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-8>

**Elizaveta Oksenenko**, Master's degree student,  
**Olexandr Kovalenko**, PhD in Pedagogicals, Associate Professor,  
 Sumy National Agrarian University, Sumy

#### **ANTI-SIPATIVE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL INDUSTRY OF THE REGION IN WAR CONDITIONS**

This paper examines the problem of ensuring sustainable development of the hotel industry of Sumy region in the conditions of the ongoing war. The relevance of the use of anticipatory management as a key approach to overcoming crisis phenomena is substantiated. The features of the functioning of the hotel business in the border region suffering from military actions are analyzed, and the main risks and opportunities are highlighted. A set of anticipatory management measures is proposed, including scenario planning, flexible operational activities, personnel management in crisis conditions and interaction with stakeholders. The importance of preparing for post-war recovery to ensure the future development of the industry is emphasized.

**Ігор Стасюк**, студент-магістрант,  
**Олександр Коваленко**, к.пед.н., доцент,  
 Сумський національний аграрний університет,  
 м. Суми

#### **ПРОГНОЗНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ В КОНТЕКСТІ АНАЛІЗУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

Розвиток туризму є важливим фактором соціально-економічного зростання регіонів України, сприяючи створенню робочих місць, залученню інвестицій та збереженню культурної спадщини. Державна регіональна політика у сфері туризму покликана створювати сприятливі умови для сталого розвитку цієї галузі на місцевому рівні. Однак, сучасні реалії, зокрема військова агресія, вносять значні корективи в функціонування туристичної індустрії та вимагають переосмислення підходів до її управління.

**Апробація результатів дослідження**

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

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

(17-21 листопада 2025 р., м. Суми)

## Продовження додатку 3

Рекомендовано до друку науково-координаційною радою Сумського національного аграрного університету (протокол № 4 від 19.11.2025 р.)

**Редакційна рада:**

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

**Редакційна колегія:**

Геєнко М.М., к.е.н., професор  
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  
Синенко Т.П., PhD, доцент  
Срібняк Н.М., к.т.н., доцент  
Шкромада О.І., д.вет.н., професор

**Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (17-21 листопада 2025 р.). – Суми, 2025. – 611 с.**

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

Для викладачів, студентів, аспірантів.

## ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Оксененко Є. О., студ. 2м курсу ФХТ  
 Науковий керівник: доц. О. В. Коваленко  
 Сумський НАУ

Сучасний розвиток світової економіки та соціально-політичної сфери засвідчує, що індустрія гостинності, зокрема готельний бізнес, функціонує в умовах постійної невизначеності та підвищених ризиків. Здатність готельних закладів до ефективної адаптації в кризових ситуаціях стає не просто конкурентною перевагою, а критично важливою умовою їхнього виживання та подальшого сталого розвитку. Актуальність дослідження особливостей цієї адаптації зумовлена необхідністю систематизації успішного досвіду та розробки універсальних механізмів протидії деструктивним зовнішнім і внутрішнім чинникам. Кризові ситуації можуть мати різну природу – від економічних рецесій та політичної нестабільності до пандемій, природних катастроф чи технологічних збоїв. Кожен із цих типів криз вимагає специфічного комплексу адаптаційних заходів.

Фундаментальною основою успішної адаптації є впровадження стратегічного кризового менеджменту, який передбачає не лише реактивне реагування на вже існуючі загрози, а й проактивне прогнозування потенційних ризиків. Першим кроком у цьому процесі є комплексна оцінка ризиків з ідентифікацією найбільш вразливих ланок операційної діяльності готелю. На цій базі розробляється детальний антикризовий план, який має містити чіткі алгоритми дій для кожного структурного підрозділу, визначати персональну відповідальність та необхідні ресурсні резерви. Критично важливим елементом є фінансова стійкість, яка забезпечується формуванням резервного фонду, оптимізацією операційних витрат та диверсифікацією джерел доходу. Готелі, які мають збалансовану фінансову модель та низький рівень кредитного навантаження, демонструють значно вищу резильєнтність у періоди спаду попиту [1].

Особливе місце в адаптаційному процесі займають інноваційні технологічні рішення. Пандемія COVID-19 яскраво продемонструвала необхідність цифрової трансформації. Це включає оптимізацію онлайн-бронювання, впровадження функцій автоматичної реєстрації (self check-in/check-out) для мінімізації контактів, використання хмарних технологій для забезпечення безперервного доступу до даних та дистанційного управління. Застосування інструментів інтелектуального розпізнавання та систем кібербезпеки також стає пріоритетом, особливо в умовах зростання кількості кібератак та вимог до конфіденційності даних гостей. Технології дозволяють не лише підвищити операційну ефективність, але й покращити безпеку та загальний досвід клієнтів.

Важливим аспектом адаптації є перегляд бізнес-моделі та диверсифікація послуг. В умовах обмежень на міжнародні подорожі або регіональних локдаунів готелі часто змушені переорієнтуватися на внутрішній туризм та місцеву аудиторію. Це може включати розробку спеціальних пакетів для тривалого проживання (long-stay), пропозицію послуг офісу-в-готелі (work-from-hotel) або розширення ресторанного сервісу з акцентом на доставку (takeaway/delivery). Також спостерігається тенденція до персоналізації обслуговування та створення тематичних концепцій, які можуть виступати додатковим маркетинговим важелем у боротьбі за клієнта.

Людський фактор є ключовим елементом стійкості готельного закладу. Адаптація вимагає гнучкості та перекваліфікації персоналу. Регулярні тренінги з кризових комунікацій, правил безпеки та стандартів гігієни є обов'язковими. Важливою складовою є комунікаційна стратегія під час кризи. Відкритість, прозорість та своєчасне інформування гостей, співробітників і партнерів допомагають зберегти довіру та мінімізувати паніку. Здатність керівництва оперативно приймати рішення, демонструвати лідерство та підтримувати моральний дух команди безпосередньо впливає на швидкість та успішність відновлення. Нарешті, успішна адаптація завжди передбачає посткризовий аналіз. Після подолання гострої фази кризи необхідно провести ретельну оцінку вжитих заходів, виявити слабкі місця та внести корективи у стратегічні плани. Цей процес безперервного вдосконалення (lessons learned) забезпечує накопичення організаційної пам'яті та підвищує загальну адаптивну спроможність готелю до майбутніх викликів.

Отже, адаптація готельних закладів до кризових ситуацій – це багатовекторний процес, що охоплює фінансову стабілізацію, технологічну модернізацію, диверсифікацію послуг та ефективний людський менеджмент, і лише їхня комплексна інтеграція дозволяє готелям не лише вистояти, а й вийти з кризи зміцненими та більш конкурентоспроможними..

Список використаних джерел:

1. 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 І. Дрогобич – Ужгород – Тернопіль : Посвіт, 2024. С. 171-173.
2. 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.

## Продовження додатку 3

Сумський національний аграрний університет

Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (17-21 листопада 2025 р.)

Заїка Д.С. РЕСУРСНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ЕКСКУРСІЙНИХ МАРШРУТІВ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	461
Ілляшенко Я.І. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ГОРОБИНИ ЧОРНОПЛІДНОЇ В ТЕХНОЛОГІЇ ВИГОТОВЛЕННЯ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ .....	462
Іщенко Ю.Ю. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ВІЙНИ В УКРАЇНІ .....	463
Карачов В.В. ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МОЛОЧНОГО ПРОДУКТУ З ДОДАВАННЯМ ПОРОШКУ MORINGA OLEIFERA .....	464
Килосова М.О. ТЕНДЕНЦІЯ ЩОДО ЗРОСТАННЯ ПОПУЛЯРНОСТІ М'ЯСА РОСЛИННОГО ПОХОДЖЕННЯ В КРАЇНАХ ЄС .....	465
Килосова О.О. ЄВРОПЕЙСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ ЩОДО ЗРОСТАННЯ ПОПУЛЯРНОСТІ ВИРОБНИЦТВО ПИВА З НИЗЬКИМ ВМІСТОМ АЛКОГОЛЮ .....	466
Кислий С.О. ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЯ ЕТНОСІВ ДЛЯ РОЗРОБКИ ЕТНО-ГАСТРО ТУРІВ УКРАЇНОЮ .....	467
Коваленко Д.В. РОЗРОБКА ТЕХНОЛОГІЇ ГРАНОЛІ ПІДВИЩЕНОЇ ХАРЧОВОЇ ЦІННОСТІ .....	468
Коваленко В.І. ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПРАКТИК У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА .....	469
Кожушко А.О. ТУРИЗМ ТА РЕКРЕАЦІЯ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ .....	470
Кожушко А.О. ТУРИЗМ ХХІ СТОЛІТТЯ: МІЖ ТЕХНОЛОГІЯМИ, ПРИРОДОЮ ТА НОВИМИ ВРАЖЕННЯМИ .....	471
Колодяжна В.О. ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИЗМІ: МАРКЕТИНГОВІ МОЖЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА .....	472
Комишенець В.М. ТРАДИЦІЙНА КУХНЯ СУМЩИНИ ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ В ГАСТРОНОМІЧНОМУ ТУРИЗМІ РЕГІОНУ .....	473
Кононенко А.А. СТВОРЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПЕЧИВА З ДОДАВАННЯМ ПОРОШКУ АРОНІЇ .....	474
Котенко А.О. ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА У ПОСТВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	475
Кравець А.О. ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ ЗГУЩЕНОГО МОЛОКА ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ФРУКТОВО-ЯГІДНИХ СИРОПІВ .....	476
Крещук А. С. ПОТЕНЦІАЛ ВИГОТОВЛЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО ПИВА .....	477
Лагуткіна М. В. РОЗВИТОК АНТАРКТИЧНОГО ТУРИЗМУ ТА МОЖЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ .....	478
Лазебна К. Р. РОЗРОБКА ЙОГУРТУ ПІДВИЩЕНОЇ БІОЛОГІЧНОЇ ЦІННОСТІ З НАПОВНЮВАЧЕМ «ГРУША + ЗЛАКИ» .....	479
Лютій В.І. ТУРИСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ СІМЕЙНИХ ЦІННОСТЕЙ І МІЖПОКОЛІННЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ .....	480
Макаренко Н.В. ВИКОРИСТАННЯ СОЄВОГО БОРОШНА В ТЕХНОЛОГІЇ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ .....	481
Малишок Н.В. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ КАЛЬЦОНЕ З ПІДВИЩЕНИМ ВМІСТОМ ХАРЧОВИХ ВОЛОКОН .....	482
Марусей Т.В. ТУРИСТИЧНІ КЛАСТЕРИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ .....	483
Матісов О.Д. ВИКОРИСТАННЯ ФІТОЕКСТРАКТІВ У ВИРОБНИЦТВІ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ .....	484
Мельник Д.В. МАРКЕТИНГ АВТЕНТИЧНОСТІ: ЯК НАРОДНІ СВЯТА ФОРМУЮТЬ ТУРИСТИЧНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ .....	485
Мокренко Н.М. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕКЛАМНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ СУМЩИНИ .....	486
Мороз-Івченко Я.В. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗРОБКИ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОТЕЇНОВИХ БАТОНЧИКІВ ДЛЯ ХАРЧУВАННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ З ВИКОРИСТАННЯМ НЕТРАДИЦІЙНОЇ РОСЛИННОЇ СИРОВИНИ .....	487
Науменко Т.А. ВПЛИВ КОНЦЕНТРАЦІЇ НАТУРАЛЬНОГО БАРВНИКА З ВИЧАВОК БУЗИНИ ЧОРНОЇ НА МІКРОБІОЛОГІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЯБЛУЧНОГО ЗЕФІРУ .....	488
Науменко Т.А. ВПЛИВ КОНЦЕНТРАЦІЇ НАТУРАЛЬНОГО БАРВНИКА З ВИЧАВОК БУЗИНИ ЧОРНОЇ НА ОРГАНОЛЕПТИЧНІ ПОКАЗНИКИ ЯБЛУЧНОГО ЗЕФІРУ .....	489
Одінцов С.М. ВПЛИВ БІЛКА НАСІННЯ КОНОПЕЛЬ НА ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ СИРНОГО ПРОДУКТУ .....	490
Оксененко Є.О. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ .....	491
Омельчук К.В. ФЕРМЕНТАЦІЯ В ТЕХНОЛОГІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ НАПОЇВ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ .....	492
Перевозник А.В. РОСЛИННЕ МОЛОКО: ТЕНДЕНЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА СПОЖИВАННЯ .....	493
Пономаренко В.І. СПОСОБИ ПРИГОТУВАННЯ БІСКВІТНИХ НАПІВФАБРИКАТІВ .....	494
Пономаренко В.І. ГЕНЕРАЦІЯ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ІДЕЙ ЗА ДОПОМОГОЮ МОЗКОВОГО ШТУРМУ ПРИ НАПИСАННІ ДИСЕРТАЦІЇ НА ТЕМУ «УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БІСКВІТНОГО НАПІВФАБРИКАТУ З ДОДАВАННЯМ БОРОШНА ЗЕЛЕНОЇ ГРЕЧКИ» .....	495
Попова А.О. ОРГАНІЧНЕ ВИРОЩУВАННЯ ЯГІД ТА ЕФЕКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЇХ ПЕРЕРОБКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ .....	496

## Декларація академічної доброчесності

Я, Оксененко Єлизавета Олегівна, студентка групи ТУР 2401-1м 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 буде виявлено під час перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень відповідно до встановленої в університеті процедури з використанням ліцензованих програмних продуктів.

01.02.2025 р.

---

## ФОРМА САМООЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Критерій	Рівень			Коментар
Огляд літератури побудовано навколо основної проблеми, використано найактуальніші сучасні дослідження за темою, чітко відображено зв'язок між завданнями, поставленими в роботі, та попередніми дослідженнями			+	
Надана конкретна та точна інформація про методи та дані (кількість, температура, тривалість, послідовність, умови, розташування, розміри тощо), методи пов'язані з іншими дослідженнями.			+	
Наведено конкретні результати з поясненнями та аналізом, порівняння з результатами інших досліджень, показано чіткий зв'язок проблеми з отриманими результатами			+	
Надано пропозиції щодо удосконалення, що підкріплено відповідними обґрунтуваннями (прогноз, модель тощо)		+		
Висновки містять зв'язок з найважливішими аспектами попередніх розділів, підсумок ключових результатів, продемонстровано зв'язок між цією роботою та наявними дослідженнями зосереджена увага на суттєвих результатах, зазначено їх можливе застосування; подано обмеження, на які слід спрямувати майбутні дослідження.			+	
Перелік посилань є повним та достатнім для вирішення завдань дослідження			+	
Робота оформлена повністю відповідно до вимог			+	
Робота не містить друкарських та граматичних помилок		+		

Підтверджую, що робота виконана мною самостійно, не містить академічного плагіату. Зокрема, у моїй роботі немає запозичення текстів, ідей чи розробок, результатів досліджень інших авторів без посилань на них, у тому числі буквального перекладу з іноземних мов чи перефразування, що видаються за свій текст, вирваних із контексту тверджень, цитат без лапок, фабрикації (вигаданих) даних чи фальсифікації (вигаданих і модифікованих на догоду бажаному висновку) результатів досліджень.

05.12.2025 р.

\_\_\_\_\_

Єлизавета ОКСЕНЕНКО