

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ГУМАНІТАРНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ НАУК
КАФЕДРА ІСТОРІЇ, АРХЕОЛОГІЇ ТА ТУРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

**на тему: «Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку готельного
бізнесу в Україні»**

здобувач 4 курсу групи ГРС-22д

спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

Лєнь Марія Геннадіївна

(ПІБ здобувача)

(підпис)

Керівник роботи

д.е.н., проф. Зеленко О.О.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис)

КИЇВ – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет права, гуманітарних та соціальних наук
(повне найменування факультету)
 Кафедра Історії, археології та туризму
(повне найменування кафедри)
 Освітній ступінь бакалавр
(бакалавр, магістр)
 Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
 к. і. н, доц. Сапицька О.М.

« 12 » травня 20 26 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Лєнь Марія Геннадіївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні»

керівник роботи: Зеленко Олена Олександрівна д.е.н., проф
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету: від « 12 » травня 20 26 року № 113/19

2. Строк подання студентом роботи до захисту: 18.06.2026

3. Вихідні дані: в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті, Інтернет джерела, статистичні дані, законодавчі акти

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Теоретичні основи готельного підприємства. 2) Аналіз сучасного стану готельного бізнесу в Україні. 3) Шляхи розвитку готельного бізнесу в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Графічний матеріал кваліфікаційної (дипломної) роботи складає: 10 таблиць та 6 рисунків.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зеленко О. О.		
Розділ 2	Зеленко О. О.		
Розділ 3	Зеленко О. О.		

7. Дата видачі завдання « 12 » травня 20 26 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Аналіз літератури	15.05.2026	виконано
2	Визначення мети, завдань, об'єкту та предмету дослідження	18.05.2026	виконано
3	Розділ 1.	22.05.2026	виконано
4	Розділ 2	25.05.2026	виконано
5	Розділ 3	29.05.2026	виконано
6	Передзахист	29.05.2026	виконано
7	Оформлення та подання роботи на кафедру	18.06.2026	виконано
8	Захист	26.06.2026	виконано

Здобувач



(підпис)

Лєнь М.Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Зеленко О. О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Обсяг: 89 с., 6 рис., 10 табл., 84 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: готельний бізнес, готель, готельні послуги, підприємство готельної сфери, конкурентоспроможність, інновації.

Об'єктом дослідження є готельний бізнес України.

Предметом дослідження є економічні, організаційні, управлінські та технологічні процеси, що визначають сучасний стан, ефективність функціонування та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні.

Методи дослідження. В роботі було використано системний підхід, аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація теоретичних та дослідних даних тощо.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і закордонних учених та науковців з даної проблематики.

У роботі досліджено сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні; визначено сутність та особливості функціонування готельної сфери в умовах трансформаційних процесів, спричинених економічними, соціальними та безпековими викликами; виявлено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність готельних підприємств та формують специфіку попиту на готельні послуги; обґрунтовано інноваційні підходи до управління, цифровізації та підвищення якості сервісу; визначено перспективні напрями модернізації галузі, які сприяють її сталому розвитку та інтеграції у європейський туристичний простір.

Практична значимість дослідження полягає у поглибленні теоретичних та прикладних знань щодо функціонування готельного бізнесу в Україні та механізмів його розвитку в сучасних умовах. Матеріали роботи також можуть бути використані у навчальному процесі для підготовки спеціалістів у галузі готельно-ресторанної справи, менеджменту та маркетингу.

АНОТАЦІЯ

Лень М. Г. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Міністерство освіти і науки України. – Київ, 2026 рік.

Випускню кваліфікаційну роботу присвячено комплексному дослідженню сучасного стану, ключових проблем та стратегічних перспектив розвитку готельного бізнесу в Україні. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади функціонування індустрії гостинності. Визначено сутність і роль готельного господарства як одного з найбільш динамічних та гнучких секторів туристичної індустрії.

Об'єктом дослідження виступило готельне підприємство ТОВ «Black Sea Central». У ході роботи проведено детальний аналіз його фінансово-економічного стану, операційної діяльності, асортименту послуг та позиціонування на ринку. Виявлено основні деструктивні чинники та стримуючі фактори, що впливають на ефективність управління вітчизняними готелями в сучасних кризових умовах.

На основі отриманих даних визначено стратегічні перспективи розвитку галузі. Розроблено комплексні науково обґрунтовані напрями удосконалення діяльності ТОВ «Black Sea Central». Запропоновано заходи щодо підвищення його конкурентоспроможності через впровадження інноваційних технологій, оптимізацію маркетингової політики та покращення якості обслуговування. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для стабілізації та зростання підприємств готельної сфери України.

Ключові слова: готельний бізнес, готель, готельні послуги, підприємство готельної сфери, конкурентоспроможність, інновації, антикризове управління, якість обслуговування.

ANNOTATION

Lien M. G. Current state, problems and prospects of hotel business development in Ukraine. - Manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 241 "Hotel and restaurant business". – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. – Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kyiv, 2026.

The final qualification thesis is devoted to a comprehensive study of the current state, key problems, and strategic prospects for the development of the hotel business in Ukraine. The paper reveals the theoretical and methodological foundations of the hospitality industry. The essence and role of the hotel business are identified as one of the most dynamic and flexible sectors within the global tourism industry.

The object of research in this work is the hotel enterprise «Black Sea Central» LLC. In the course of the study, a detailed analysis of its financial and economic condition, operational activities, service mix, and market positioning was conducted. The main destructive factors and constraints affecting the management efficiency of domestic hotels in current crisis conditions were identified. Based on the obtained data, the strategic prospects of the industry's development were determined.

Comprehensive, scientifically substantiated directions for improving the development of «Black Sea Central» LLC were formulated. Specific measures were proposed to increase its competitiveness through the implementation of innovative technologies, optimization of marketing policy, and service quality enhancement. The practical significance of the results lies in the possibility of their application for the stabilization and growth of hotel industry enterprises in Ukraine.

Keywords: hotel business, hotel, hotel services, hotel industry enterprise, competitiveness, innovation, crisis management, service quality.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	11
1.1. Поняття, сутність і специфіка готельного бізнесу	11
1.2. Класифікація та типологія готелів.....	167
1.3. Правове регулювання готельної діяльності в Україні.....	23
Висновки до першого розділу.....	278
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	30
2.1. Загальна характеристика сучасного готельного бізнесу в Україні	30
2.2. Особливості функціонування готельного підприємства під впливом вплив факторів розвитку (на прикладі Black Sea Central)	36
2.3. Порівняльний аналіз конкурентних переваг готельного підприємства (за даними Black Sea Central).....	43
Висновки до другого розділу	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	53
3.1. Стратегії управління та підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства (на прикладі Black Sea Central).....	53
3.2. Використання інновацій та цифрових технологій в готельній індустрії.....	60
3.3. Напрями трансформацій готельного бізнесу України.....	58
Висновки до третього розділу	74
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТОК.....	87

ВСТУП

Актуальність теми. Готельний бізнес є однією з ключових складових індустрії гостинності та відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку держави. Для України, яка перебуває в умовах масштабних трансформацій, зокрема впливу воєнних дій, інтеграції у європейський економічний простір та відновлення інфраструктури, питання ефективного функціонування та модернізації готельної сфери набуває особливої актуальності. Сучасний стан галузі характеризується значними структурними змінами, переорієнтацією попиту, адаптацією до нових стандартів безпеки, цифровізації та зростанням ролі внутрішнього туризму. В умовах післявоєнного відновлення та активної реконструкції регіонів готельний бізнес стає важливим інструментом підтримки економічної активності, розвитку малого та середнього підприємництва, створення робочих місць і формування позитивного іміджу країни. Зростає потреба у впровадженні інноваційних управлінських технологій, модернізації матеріально-технічної бази, підвищенні якості сервісу та забезпеченні конкурентоспроможності українських готелів на міжнародному ринку. Окремої уваги потребує аналіз тенденцій розвитку галузі, включаючи цифровізацію процесів обслуговування, впровадження онлайн-сервісів, автоматизацію, екологізацію готельного бізнесу та орієнтацію на потреби різних категорій споживачів. Визначення перспектив подальшого розвитку є важливим для розробки ефективних стратегій управління, інвестиційних рішень та формування державної політики у сфері туризму й гостинності.

Таким чином, дослідження сучасного стану та перспектив розвитку готельного бізнесу в Україні є актуальним, оскільки дозволяє виявити проблеми та можливості галузі, окреслити пріоритетні напрями її модернізації, а також сприяє науковому обґрунтуванню шляхів підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств у сучасних умовах. Враховуючи вище зазначені аспекти,

актуальність й недостатня розробленість даної проблеми визначили вибір теми дослідження: «Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні».

Мета дослідження: полягала у дослідженні та всебічному аналізі сучасного стану готельного бізнесу в Україні, виявленні ключових тенденцій його розвитку, проблем та чинників, що впливають на ефективність функціонування галузі, а також в ідентифікації напрямків трансформації вітчизняного готельного бізнесу в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети у роботі було визначено та розв'язано такі **завдання:**

- охарактеризовано поняття, сутність і специфіка готельного бізнесу;
- проаналізовано класифікацію та типологію готелів;
- з'ясовано особливості правового регулювання готельної діяльності в Україні;
- дано загальну характеристику Black Sea Central;
- виокремлено динаміку розвитку Black Sea Central та проаналізовано його ефективність;
- висвітлено вплив зовнішніх факторів (економічна нестабільність, війна, пандемія) на Black Sea Central та основні проблеми розвитку;
- визначено стратегії управління та підвищення конкурентоспроможності Black Sea Central;
- розкрито особливості використання інновацій та цифрових технологій в готельній індустрії;
- здійснено характеристику перспектив розвитку у контексті трансформацій готельного бізнесу України.

Об'єктом дослідження є готельний бізнес України.

Предметом дослідження є економічні, організаційні, управлінські та технологічні процеси, що визначають сучасний стан, ефективність функціонування та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні.

Методи дослідження. В роботі було використано системний підхід, аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація теоретичних та дослідних даних тощо.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і закордонних учених та науковців з даної проблематики.

Практична значимість дослідження полягає у поглибленні теоретичних та прикладних знань щодо функціонування готельного бізнесу в Україні та механізмів його розвитку в сучасних умовах. Матеріали роботи також можуть бути використані у навчальному процесі для підготовки спеціалістів у галузі готельно-ресторанної справи, менеджменту та маркетингу.

Структура, зміст та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, який складається з 64 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття, сутність і специфіка готельного бізнесу

Готельний бізнес є однією з ключових складових індустрії гостинності, яка в сучасному світі перетворилася на потужний і динамічний сектор економіки. Його розвиток тісно пов'язаний із глобалізацією, міжнародною мобільністю населення, урбанізацією, розширенням ділових контактів та зміною способу життя людей. На сучасному етапі готельний бізнес не обмежується традиційним наданням місця для ночівлі: він переріс у комплексну систему сервісів, яка забезпечує потреби туристів, бізнес-мандрівників, учасників конференцій, сімейних відпочивальників, переселенців, представників різних соціальних груп і професійних спільнот. Саме тому аналіз поняття, сутності та специфіки готельного бізнесу є фундаментальним для розуміння його ролі в національній економіці [5].

Поняття «готельний бізнес» охоплює діяльність підприємств з організації тимчасового проживання та надання комплексу супутніх послуг, спрямованих на задоволення фізичних, соціальних та професійних потреб гостей. Діяльність включає не лише підготовку номерного фонду та сервіс обслуговування, а й управлінські, маркетингові, фінансові й інноваційні процеси. Важливо усвідомлювати, що сучасні готелі являють собою складні системи, у яких поєднуються індустрія гостинності, менеджмент, маркетинг, HR-процеси, інформаційні технології й стандарти якості [2]. Таким чином, готельний бізнес – це не тільки надання проживання, а повноцінна управлінська діяльність, спрямована на створення комфортного, безпечного й ефективного середовища для гостей. Сутність готельного бізнесу полягає у формуванні та реалізації цінності для гостя через якісний сервіс, комфорт і задоволення його очікувань. В основі цієї сутності лежить ідея гостинності – давній соціальний інститут, який у

сучасних умовах набув економічної форми. Гостинність передбачає не лише матеріальну складову (номер, харчування, інфраструктуру), а й емоційну: привітність, турботу, індивідуальний підхід, психологічний комфорт. Саме тому особливістю готельного бізнесу є його двоїстий характер, він одночасно матеріальний та нематеріальний. З одного боку, це управління нерухомістю, інфраструктурою та ресурсами, а з іншого – робота з досвідом клієнта, емоціями, враженнями та вірністю бренду [1].

Таблиця 1.1.

Поняття, сутність і специфіка готельного бізнесу

Критерій	Характеристика
Поняття готельного бізнесу	Сфера підприємницької діяльності, що забезпечує надання послуг тимчасового розміщення, харчування та супутнього сервісу з метою отримання прибутку
Основна мета діяльності	Задоволення потреб гостей у комфортному проживанні та сервісі при забезпеченні економічної ефективності підприємства
Об'єкт діяльності	Послуги розміщення, харчування, організація дозвілля, додаткові готельні сервіси
Суб'єкти діяльності	Готелі, готельні комплекси, хостели, апарт-готелі, курортні комплекси, мережеві готельні оператори
Сутність готельного бізнесу	Поєднання матеріальної бази (номерний фонд, інфраструктура) та нематеріального сервісу (обслуговування, імідж, стандарти якості)
Специфічні риси	Невіддільність послуги від процесу її надання; неможливість зберігання послуги; сезонність попиту; високий рівень конкуренції; значна роль людського фактору
Фактори впливу	Туристична привабливість регіону, економічна ситуація, рівень сервісу, інновації, цифровізація бронювання
Особливості управління	Орієнтація на клієнтоцентричність, стандартизація сервісу, управління репутацією, гнучке ціноутворення

Джерело: складено на основі [1; 5; 2].

У світовій практиці готельний бізнес вважається однією з найбільш конкурентних сфер. Кожен готель прагне виділитися за рахунок рівня сервісу, унікальності атмосфери, широти послуг або впровадження інновацій. Водночас специфіка галузі полягає в тому, що якість послуги значною мірою залежить від

людського фактора [18]. На відміну від виробництва товарів, тут неможливо стандартизувати всі процеси так, щоб вони були повністю незалежні від персоналу. Саме команда – адміністратори, покоївки, менеджери, офіціанти, консьєржі – є носієм сервісу. Тому готельний бізнес інвестує значні ресурси в навчання персоналу, корпоративну культуру, командну взаємодію та розвиток професійних компетенцій [5].

Ще однією специфічною рисою готельного бізнесу є висока сезонність попиту та його залежність від туристичного потоку, транспортної доступності, подієвості регіону та цінової політики. Для України дана особливість особливо актуальна, адже туристична активність у різних регіонах суттєво відрізняється. Наприклад, Карпати мають сезонність, пов'язану з зимовим відпочинком і літніми активностями, курорти на півдні традиційно працювали за літнім календарем, а великі міста – Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків – орієнтувалися на діловий туризм.

Воєнні дії значною мірою змінили ці тенденції, але сезонність як явище збереглася: попит продовжує коливатись у залежності від подій, безпекової ситуації та логістики. Специфіка готельного бізнесу також полягає у високій капіталомісткості. Створення готелю вимагає значних інвестицій, тривалого терміну окупності та постійного оновлення матеріально-технічної бази [19]. Будівництво і реконструкція номерного фонду, закупівля меблів, техніки, облаштування кухонь і ресторанів, оснащення системами безпеки й автоматизації, усе це потребує регулярних фінансових вкладень.

Тому фінансова складова відіграє ключову роль у стратегії управління готельним бізнесом. Власники та менеджери мають враховувати економічні ризики, кон'юнктуру ринку, зміну попиту та конкуренцію для забезпечення прибутковості підприємства [7].

Крім того, готельний бізнес має тісний зв'язок із міжнародними стандартами якості, які формують вимоги до сервісу, класифікації, безпеки,

харчування та інфраструктури. Багато країн використовують зіркову систему, яка дозволяє оцінити рівень готелю за низкою критеріїв, від розміру номерів і сервісу до якості прибирання та спектра доступних послуг.

У сучасних умовах до цих критеріїв додаються питання екологічності, енергоефективності, інклюзивності та використання цифрових технологій. Готелі, що прагнуть відповідати високим стандартам, повинні впроваджувати елементи «зеленого бізнесу», системи автоматизації, онлайн-букінг, безконтактні заселення, сучасні CRM-системи та інші інновації [6]. Цифровізація є однією з найважливіших особливостей готельного бізнесу XXI століття. Онлайн-бронювання, мобільні застосунки, штучний інтелект, гнучкі системи управління номерним фондом, чат-боти, електронні ключі та автоматизовані системи обслуговування – усе це стало невід’ємною частиною сучасного готелю. Цифровізація не лише спрощує роботу персоналу, але й підвищує рівень задоволеності гостей, дозволяє персоналізувати послуги та оптимізувати витрати. Для України цей напрям є особливо перспективним, адже він дозволяє готельним підприємствам швидше адаптуватися до сучасних стандартів та конкурувати на міжнародному ринку [10].

Окрему увагу варто приділити ролі готельного бізнесу у соціально-економічному розвитку територій. Готелі створюють робочі місця, формують попит на продукцію місцевих виробників, сприяють розвитку малого бізнесу – ресторанів, туристичних компаній, транспортних сервісів, культурних установ. У регіонах із туристичним потенціалом готельні підприємства часто стають одним з основних драйверів економічної активності, впливаючи на інвестиційний клімат і розвиток інфраструктури. Навіть у складних умовах, які переживає Україна, готелі виконують важливу соціальну функцію, забезпечуючи проживання переселенців, волонтерів, міжнародних партнерів, журналістів та представників гуманітарних місій.

Важливо також відзначити, що готельний бізнес має специфічні ризики, пов'язані з коливаннями попиту, зовнішніми політичними чинниками, епідемічними ситуаціями, зміною правил безпеки та міжнародними подіями. Так, пандемія COVID-19 і повномасштабна війна суттєво змінили структуру та динаміку ринку. Готельні підприємства були змушені адаптуватися до нових умов, впроваджувати гнучкі моделі роботи, скорочувати витрати, переосмислювати маркетингові стратегії та змінювати підхід до управління персоналом. Ці події показали, що стійкість і адаптивність є ключовими характеристиками сучасного готельного бізнесу.

Крім того, специфіка галузі полягає в необхідності створення унікального продукту, який формується на перетині матеріальних і нематеріальних елементів. Кожен готель має власну концепцію, стиль, аудиторію та позиціонування. Одні орієнтуються на преміальний сегмент, інші – на бюджетний, ще інші створюють авторські формати: еко-готелі, бутик-готелі, apartment-style, capsule, family-friendly тощо. Концептуальність і цілісність ідеї готелю визначають його впізнаваність, конкурентоспроможність та успішність у довгостроковій перспективі [32].

Крім економічних та соціальних аспектів, специфіка готельного бізнесу також проявляється у високому рівні взаємозв'язку з туристичною інфраструктурою та культурно-розважальною сферою. Готелі не існують ізольовано, вони інтегруються в міське або регіональне середовище, впливають на розвиток транспортних мереж, ресторанів, кафе, музеїв, парків, спортивних та розважальних комплексів. Високий рівень комфорту й комплексності послуг у готелі часто визначає загальне враження туриста від міста або регіону, формуючи його лояльність і бажання повертатися або рекомендувати місце іншим. Таким чином, готельний бізнес виконує не лише економічну, а й іміджеву функцію для території, де він розташований. Важливою особливістю є необхідність адаптації до міжнародних стандартів безпеки та санітарних норм. Пандемія COVID-19

значно посилила увагу до гігієни, контролю за станом приміщень, харчової безпеки та дотримання правил карантину.

На сучасному етапі успішний готель не може нехтувати системами вентиляції, безконтактним обслуговуванням, автоматизацією прибирання та контролем доступу. Додатково, питання безпеки персоналу та гостей стали пріоритетом, що включає підготовку до надзвичайних ситуацій, впровадження систем пожежної та інформаційної безпеки [29]. Також, суттєвим чинником розвитку готельного бізнесу є маркетингова діяльність і стратегічне позиціонування. У сучасних умовах інформаційного суспільства гості все частіше обирають готель, ґрунтуючись на онлайн-відгуках, рейтингах і соціальних мережах. Тому управління репутацією, розвиток бренду та робота з клієнтським досвідом стають невід'ємними елементами діяльності. Готелі впроваджують програми лояльності, персоналізовані пропозиції, організовують культурні та розважальні заходи, аби залучити різні сегменти ринку та підвищити рентабельність [30].

Сучасний готельний бізнес активно інтегрує концепції сталого розвитку. Енергоефективні технології, використання відновлюваних джерел енергії, мінімізація відходів, екологічно чисті матеріали та продукти харчування не лише підвищують імідж підприємства, а й відповідають очікуванням гостей, що все частіше обирають «зелені» готелі. У перспективі саме екологічна орієнтація стає важливим конкурентним чинником, який визначає не лише економічну, а й соціальну ефективність бізнесу. Ще один аспект специфіки готельного бізнесу – його роль у розвитку професійної освіти та підготовки кадрів. Через високі вимоги до якості обслуговування та інноваційності технологій готелі активно взаємодіють з навчальними закладами, організовують стажування, тренінги та корпоративні програми навчання. Це дозволяє підвищувати кваліфікацію персоналу, формувати корпоративну культуру і підтримувати високий рівень сервісу.

Готельний бізнес є багаторівневою і комплексною системою, що охоплює економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти. Його розвиток залежить не лише від внутрішньої організації готелю, а й від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати потреби споживачів, дотримуватися міжнародних стандартів та впроваджувати інновації. Всі ці чинники формують сучасну специфіку готельного бізнесу, визначають його конкурентоспроможність і значення у національній економіці та туристичній сфері [21].

Підсумовуючи, можна зазначити, що готельний бізнес – складна, багаторівнева та інноваційна сфера діяльності, яка поєднує економічні, соціальні, психологічні та технологічні аспекти. Його сутність полягає в створенні високоякісного сервісу, що задовольняє потреби сучасного споживача, а специфіка визначається багатогранністю management-процесів, залежністю від людського фактора, необхідністю постійної модернізації та високим рівнем конкуренції. Розуміння цих характеристик є важливим для подальшого дослідження сучасного стану та перспектив розвитку готельного бізнесу в Україні.

1.2. Класифікація та типологія готелів

Готельна індустрія є надзвичайно різноманітною, і сучасний ринок пропонує широкий спектр типів готелів, що відрізняються за призначенням, рівнем сервісу, місцем розташування та концепцією обслуговування. Класифікація готелів необхідна для систематизації цього різноманіття, визначення конкурентних переваг підприємств, адаптації послуг під потреби споживачів та забезпечення єдиного стандарту якості. Вона дозволяє туристам,

інвесторам, менеджерам і регуляторним органам легко орієнтуватися у сегменті, планувати стратегії розвитку і визначати позицію кожного готелю на ринку.

Одним із базових принципів класифікації готелів є рівень сервісу та комфортності, що відображає якість наданих послуг та оснащення. Найбільш поширеною системою оцінки є зіркова система, яка використовується у багатьох країнах світу, включно з Україною. Готелі за цією системою поділяються від однієї до п'яти зірок, де кількість зірок визначає комфорт номерного фонду, спектр послуг, які надаються гостям [31]. Наприклад, однозіркові готелі пропонують мінімальний набір послуг, який включає базове розміщення, санітарні умови та, інколи, харчування. Вони орієнтовані на бюджетних туристів і людей, які потребують тимчасового проживання без додаткових зручностей. Двозіркові та тризіркові готелі мають більш розвинену інфраструктуру: облаштовані номери, ресторани або кафе, доступ до інтернету, базові послуги консьєржа та прибирання.

Чотиризіркові та п'ятизіркові готелі відзначаються високим рівнем комфорту, індивідуальним підходом до клієнтів, розвиненою додатковою інфраструктурою, включаючи SPA-центри, конференц-зали, фітнес-зали, басейни, бізнес- та розважальні послуги [16].

Крім рівня комфорту, готелі класифікують за цільовим призначенням та типом обслуговування. Тут можна виділити декілька основних категорій. Бізнес-готелі орієнтовані на ділових мандрівників та корпоративних клієнтів. Вони зазвичай розташовані у центрах міст або поблизу транспортних вузлів, мають конференц-зали, сучасне обладнання для презентацій, високошвидкісний інтернет та бізнес-сервіси [17]. Курортні та санаторно-курортні готелі зосереджені у регіонах з природними ресурсами, що сприяють відпочинку та оздоровленню. Вони пропонують спеціалізовані послуги: лікувальні процедури, оздоровчі програми, активний відпочинок та розважальні програми.

Серед інших категорій можна виділити сімейні готелі, які забезпечують комфорт для дітей та батьків, надають дитячі майданчики, послуги няні, дитяче харчування та програми для сімейного відпочинку. Бутик-готелі відзначаються індивідуальним дизайном, невеликою кількістю номерів і високим рівнем персоналізації обслуговування. Такі готелі націлені на клієнтів, які цінують унікальний досвід і атмосферу, відмінну від масового сервісу. Еко-готелі спрямовані на мінімізацію впливу на навколишнє середовище, використання відновлюваних джерел енергії, екологічно чистих матеріалів та продуктів харчування [13].

Ще один підхід до класифікації пов'язаний з розміром та місткістю готелю. Тут виділяють маленькі готелі (до 50 номерів), середні (50–200 номерів) та великий готельний комплекс (понад 200 номерів). Маленькі готелі відрізняються більш інтимною атмосферою, персоналізованим сервісом, часто мають унікальний дизайн і концепцію. Великі готелі забезпечують широкий спектр послуг, здатні одночасно обслуговувати багато гостей і надавати комплексні пакети для бізнесу, конференцій та відпочинку. Готелі також можна класифікувати за географічним розташуванням та специфікою території. Міські готелі розташовані у ділових або туристичних центрах, орієнтовані на короткострокове перебування, ділові зустрічі та культурні програми [14]. Припортові, залізничні та аеропортові готелі обслуговують мандрівників, що прибувають транзитом, надаючи базовий комфорт та послуги, спрямовані на короткий термін перебування. Курортні готелі та готелі на природі часто мають розвинену інфраструктуру відпочинку і лікування, пропонують активні види спорту, екскурсії та рекреаційні послуги [8].

Варто відзначити, що типологія готелів постійно розширюється через розвиток інноваційних концепцій. Так з'являються капсульні готелі, орієнтовані на мандрівників із бюджетним проживанням у мінімалістичних капсулах; апарт-готелі, що поєднують функції тимчасового проживання та автономних квартир із

кухнею і побутовою технікою; концептуальні та тематичні готелі, де атмосфера та дизайн відповідають певній темі або культурній традиції. Ці формати з'являються під впливом глобальних тенденцій, зміни споживчих запитів, а також розвитку молодіжного туризму та цифрових технологій [33].

Класифікація готелів за формою власності та управління також є важливою для розуміння структури ринку. Приватні готелі належать окремим особам або компаніям і часто мають власну концепцію управління. Корпоративні та мережеві готелі входять до міжнародних або національних брендів, що забезпечує уніфіковані стандарти сервісу, маркетинг, систему бронювання і програми лояльності. Державні або муніципальні готелі переважно забезпечують послуги для державних установ, туристичних груп або конференцій. Особливої уваги заслуговує класифікація готелів за тривалістю перебування гостей та спектром послуг.

Тут виділяють готелі короткострокового перебування, які орієнтовані на ночівлю та мінімальний набір послуг, готелі середньострокового перебування, що надають додаткові сервіси для кількох днів або тижнів, та довгострокові апарт-готелі, де клієнти можуть проживати від кількох тижнів до кількох місяців. Цей поділ є особливо важливим для менеджменту та маркетингу, оскільки забезпечує оптимально планувати ресурси, персонал та маркетингові пропозиції [4].

Значущою є класифікація готелів за специфікою обслуговування клієнтів. Деякі готелі орієнтовані на VIP-клієнтів і пропонують персонального консьєржа, ексклюзивні послуги, трансфери та приватність. Інші працюють у сегменті бюджетного або молодіжного туризму, пропонуючи базові послуги і більш демократичні ціни [15]. Окремо виділяються готелі для осіб з інвалідністю, що забезпечують безбар'єрне середовище та готелі для ділових людей, орієнтовані на конференції, бізнес-зустрічі та дистанційну роботу.

Сучасні дослідники готельного бізнесу все частіше використовують комбіновані критерії, які дозволяють точніше орієнтуватися на специфічні потреби гостей. Наприклад, одночасне врахування рівня сервісу (зірковість), цільової аудиторії (бізнес, сім'я, молодь), розташування (місто, курорт, аеропорт) і формату управління (мережевий, приватний, муніципальний) допомагає формувати детальні профілі готелів і визначати їх місце на ринку.

Даний підхід особливо корисний для маркетингових стратегій і планування інвестицій, оскільки дозволяє прогнозувати попит і розподіляти ресурси ефективніше [34]. Щоб краще зрозуміти різноманіття готельних підприємств, наведемо основні типи готелів та їх характеристику, які відображені нижче в таблиці 1.1.

Таблиця 1.2.

Основні типи готелів та їх характеристика

Тип готелю	Основна цільова аудиторія	Рівень сервісу	Ключові послуги та особливості
Бізнес-готель	Ділові зустрічі	3-5 зірок	Конференц-зали, бізнес-центр, високошвидкісний інтернет, трансфер
Курортний / санаторний	Відпочиваючі, оздоровчі групи	3-5 зірок	SPA, лікувальні процедури, спортивна інфраструктура, розважальні програми
Бутик-готель	Туристи, які цінують унікальність	4-5 зірок	Індивідуальний дизайн, персоналізований сервіс, ексклюзивні послуги
Еко-готель	Еко-туристи	3-5 зірок	Енергоефективність, мінімізація відходів, «зелені» технології
Апарт-готель	Сім'ї, довгострокові гості	3-4 зірки	Кухня, пральня, автономні номери, середньострокове проживання
Капсульний готель	Молодь, бюджетні туристи	1-2 зірки	Мінімалістичні капсули, базовий сервіс, низькі ціни
Сімейний готель	Сім'ї з дітьми	3-5 зірок	Дитячі майданчики, анімація, няня, дитяче харчування
Аеропорт / транзитний	Мандрівники у транзиті	2-4 зірки	Короткострокове розміщення, трансфер, базові послуги

Джерело: складено на основі [20; 14; 16].

Таблиця наочно демонструє, як різноманіття форм готелів пов'язане з потребами ринку та запитамі різних категорій гостей. Крім того, вона підкреслює, що сучасний готельний бізнес – не лише про «номер на ніч», а про створення комплексного сервісу, який враховує потреби клієнта та концепцію готелю.

Ще одним важливим аспектом є географічна та регіональна специфіка готельного бізнесу в Україні. У великих містах, таких як Київ, Львів, Одеса та Харків, більшість готелів орієнтована на бізнес-туризм, конференції та ділові поїздки. Тут переважають середні та великі готельні комплекси з високим рівнем сервісу та розвиненою інфраструктурою. На курортних територіях, таких як Карпати, Закарпаття чи узбережжя Чорного моря, готелі орієнтовані на відпочинок, оздоровлення та активний туризм. Водночас у невеликих містах і туристично слаборозвинених регіонах популярні невеликі готелі та приватні апартаменти, які пропонують базові послуги за доступними цінами. Типологія готелів постійно еволюціонує під впливом світових тенденцій, технологій та змін споживчих очікувань. Поява нових форматів, таких як апарт-готелі, капсульні готелі, тематичні та «зелений» сегмент, свідчить про гнучкість галузі та її здатність адаптуватися до сучасних вимог ринку.

Водночас традиційні категорії, як-от бізнес-готелі та курортні комплекси, зберігають актуальність, адже вони задовольняють стабільний попит і служать основою індустрії. Класифікація та типологія готелів дозволяє: систематизувати ринок готельних послуг; визначити конкурентні переваги та позицію кожного готелю; орієнтувати маркетингові стратегії на різні категорії гостей; планувати розвиток інфраструктури та інвестиційні проєкти; підвищувати якість сервісу та стандарти обслуговування [6].

Таким чином, класифікація та типологія готелів – комплексний процес, який враховує рівень комфорту, цільову аудиторію, місце розташування, концепцію обслуговування, форму власності та спектр послуг. Вона дозволяє

систематизувати ринок, формувати стратегії управління, визначати конкурентні переваги та відповідати очікуванням різних груп споживачів. Для України, яка активно розвиває туристичну індустрію та інтегрується у міжнародні стандарти гостинності, правильна класифікація та типологія готелів є ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності готельного ринку та забезпечення сталого розвитку галузі.

1.3. Правове регулювання готельної діяльності в Україні

Готельна діяльність в Україні є складовою частиною індустрії туризму та гостинності, що регулюється широким комплексом нормативно-правових актів, стандартів і рекомендацій. Правове регулювання є ключовим фактором стабільного функціонування готельного бізнесу, захисту прав споживачів, безпеки та якості послуг. В умовах розвитку внутрішнього та міжнародного туризму, зростання кількості готельних підприємств і зміни споживчих запитів, правові норми визначають рамки діяльності, стандарти якості, податкові та ліцензійні вимоги, відповідальність за порушення та механізми державного контролю. Основу правового регулювання готельної діяльності в Україні складають Конституція України, Господарський кодекс України, Закони України, підзаконні акти Кабінету Міністрів, накази та стандарти. Конституція України гарантує право на підприємницьку діяльність та вільний розвиток господарських ініціатив, що включає надання готельних послуг як вид економічної діяльності. Зокрема, ст. 42 Конституції закріплює право на підприємницьку діяльність, а ст. 50 гарантує право на житло, що прямо пов'язано із забезпеченням мінімальних стандартів розміщення гостей [26].

Головним нормативним документом, який регулює господарську діяльність підприємств, включаючи готельні, є Господарський кодекс України. Він визначає порядок створення, реєстрації, ведення обліку та звітності

підприємств, встановлює правові основи господарських відносин, визначає права та обов'язки суб'єктів господарювання. Для готелів це означає, що кожен суб'єкт господарювання має бути юридично зареєстрованим, вести бухгалтерський облік, сплачувати податки і дотримуватися законодавства щодо захисту прав споживачів та стандартів обслуговування. Специфіка готельного бізнесу зумовлює наявність ліцензійних та дозвільних процедур, що регулюють окремі види діяльності. Хоча в Україні пряма ліцензія на готельну діяльність наразі не потрібна, підприємства зобов'язані дотримуватися санітарних норм, вимог пожежної безпеки, будівельних стандартів, правил протипожежного захисту та охорони праці. Ліцензування може застосовуватися до супутніх послуг, наприклад, ресторанного бізнесу, організації екскурсій або надання послуг SPA, які вимагають відповідного дозволу та сертифікації [13].

Особливе місце у правовому регулюванні готельної діяльності займає Закон України «Про туризм» № 324-XIV від 15.09.1995 р., який встановлює правові основи розвитку туристичної індустрії, включаючи готельний бізнес [24]. Закон визначає права та обов'язки суб'єктів туристичної діяльності, вимоги до об'єктів розміщення, стандарти обслуговування та умови безпеки для туристів. Стаття 14 Закону прямо передбачає, що підприємства, які надають послуги з тимчасового проживання, повинні дотримуватися стандартів комфорту та безпеки, забезпечувати інформацію про послуги, умови проживання та ціни. На практиці готельна діяльність регулюється також санітарними та будівельними нормами, що визначають допустимі умови проживання гостей. Зокрема, важливими є Державні санітарні норми та правила (ДСанПіН 5.5.2.008-01), які встановлюють вимоги до номерного фонду, вентиляції, освітлення, водопостачання, санітарних вузлів та загальної гігієни [25]. Такі норми гарантують безпеку здоров'я відвідувачів та персоналу і є обов'язковими для виконання.

Ще одним важливим аспектом є класифікація та стандарти готелів, що визначені наказами Держтуризму та міжнародними рекомендаціями. В Україні існує офіційна зіркова система, яка передбачає від 1 до 5 зірок, а її критерії включають оснащення номерів, якість сервісу, наявність додаткових послуг, ресторанної інфраструктури та інші елементи. Система допомагає не лише туристам орієнтуватися на ринку, а й забезпечує правову базу для контролю та перевірки готельних підприємств. Важливим є податкове регулювання готельного бізнесу. Підприємства сплачують податки відповідно до Податкового кодексу України, що включає податок на прибуток, ПДВ, податок на землю (для власників готелів із земельною ділянкою), туристичний збір, якщо він встановлений місцевими органами влади. Правильне оподаткування та фінансова дисципліна є обов'язковими умовами легальної діяльності та дозволяють уникнути санкцій [23].

У сучасних умовах, особливо після початку воєнних дій у 2022 році, значної уваги набуло правове регулювання безпеки та охорони праці у готельній сфері. Підприємства зобов'язані забезпечити безпеку гостей та персоналу, впроваджувати системи пожежної сигналізації, навчати персонал діям у надзвичайних ситуаціях, проводити регулярні перевірки обладнання та дотримуватися протоколів безпеки. Дані вимоги закріплені у Законах України «Про охорону праці» [27] та відповідних нормативних актах Кабінету Міністрів. Особливу роль у регулюванні відіграють місцеві органи влади, які здійснюють контроль за дотриманням санітарних норм, пожежної безпеки та веденням обліку гостей. Багато міст України також запроваджують власні стандарти і критерії оцінки готелів, що враховують локальні особливості туризму та специфіку туристичного потоку.

Правове регулювання включає також захист прав споживачів, що визначається Законом України «Про захист прав споживачів» [28]. Готелі зобов'язані надавати точну інформацію про послуги, умови проживання, ціни,

правила скасування бронювання та можливості повернення коштів. У разі порушення прав споживач має право звертатися до адміністрації готелю, контролюючих органів або суду. З огляду на сучасні міжнародні стандарти та інтеграцію туристичної сфери України в європейський простір, готельний бізнес також регулюється рекомендаціями Європейської федерації готельних асоціацій, які встановлюють критерії безпеки, якості сервісу та правової відповідальності. Це дає українським готелям підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку та відповідати очікуванням іноземних гостей. Окрему увагу слід приділити правовим аспектам електронних сервісів та онлайн-бронювання. З поширенням онлайн-платформ, таких як Booking.com, Airbnb, Hotels.com та локальних українських сервісів, з'явилися нові правові питання: захист персональних даних гостей, облік доходів та оподаткування онлайн-бронювання, відповідальність за достовірність інформації про номери та послуги. У цьому контексті важливими є норми Закону України «Про захист персональних даних», а також положення Податкового кодексу щодо обліку доходів від надання послуг онлайн [11].

Таблиця 1.3.

Основні нормативно-правові акти та їх вплив на готельну діяльність в
Україні

Нормативний акт / документ	Основний зміст / вимоги	Вплив на готельний бізнес
1	2	3
Конституція України	Право на підприємництво, житло, свободу діяльності	Гарантує легальну діяльність та базові права гостей
Господарський кодекс України	Реєстрація, облік, ведення бізнесу, договірні відносини	Регулює створення та функціонування готелів
Закон України «Про туризм» № 324-XIV	Вимоги до об'єктів розміщення, права та обов'язки туристів	Визначає стандарти сервісу та інформаційну прозорість
ДСанПіН 5.5.2.008-01	Санітарні та гігієнічні вимоги до номерного фонду	Забезпечує безпеку здоров'я гостей та персоналу

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Закон України «Про охорону праці»	Права та обов'язки щодо безпеки праці	Регулює безпеку персоналу та гостей
Закон України «Про захист прав споживачів»	Інформаційна прозорість, права гостей	Забезпечує захист прав гостей при послугах готелів
Податковий кодекс України	Податки на прибуток, ПДВ, туристичний збір	Регулює фінансову дисципліну та облік доходів
Місцеві нормативні акти	Локальні стандарти, реєстрація туристів	Впливають на контроль та нагляд за діяльністю
Міжнародні стандарти готельного бізнесу	Критерії якості, безпеки, сервісу	Підвищують конкурентоспроможність на міжнародному ринку
Закон України «Про захист персональних даних»	Захист персональних даних при бронюванні	Регулює роботу з даними гостей і онлайн-сервіси

Джерело: складено на основі [6; 10].

Таким чином, правове регулювання готельної діяльності в Україні охоплює комплекс аспектів:

- конституційні та загальноекономічні основи підприємництва.
- господарське та податкове законодавство.
- ліцензійні та дозвільні вимоги.
- санітарні, будівельні та пожежні норми.
- стандарти якості та класифікації готелів.
- захист прав споживачів та безпека гостей.
- правове регулювання онлайн-послуг і цифровізації.
- контроль та нагляд місцевих органів влади [31].

Виконання всіх цих вимог забезпечує стабільну діяльність готелів, захист прав і безпеку гостей, а також створює сприятливі умови для розвитку галузі в умовах сучасного ринку. Крім того, дотримання законодавства та міжнародних стандартів підвищує довіру туристів, сприяє залученню іноземних інвестицій і формує позитивний імідж українського готельного бізнесу на світовій арені.

У перспективі правове регулювання готельного бізнесу в Україні потребує подальшої систематизації та вдосконалення, включаючи впровадження єдиних стандартів сертифікації, розвиток електронного документообігу, адаптацію до міжнародних норм і стандартів безпеки та охорони здоров'я, а також створення механізмів підтримки малого і середнього готельного бізнесу. Це дозволить підвищити ефективність функціонування галузі, забезпечити якість послуг і відповідність потребам сучасних туристів, а також сприятиме інтеграції України в міжнародний туристичний ринок [12].

Висновки до першого розділу

У результаті опрацювання теоретичних засад готельного бізнесу можна дійти узагальненого розуміння цієї сфери як складної багатокомпонентної системи, що поєднує економічні, управлінські, соціальні та технологічні аспекти. Готельна діяльність виступає не лише як форма підприємництва, а як цілісна модель створення сервісного продукту, в основі якої лежить забезпечення комфортного перебування та позитивного досвіду споживача. Її специфіка проявляється у тісному переплетенні матеріальних ресурсів і нематеріальних елементів, зокрема якості обслуговування, емоційного контакту з клієнтом та рівня персоналізації послуг.

Важливим підсумком є усвідомлення того, що функціонування готельного бізнесу значною мірою залежить від людського фактора, адже саме персонал формує кінцеву якість послуги та сприйняття бренду гостями. Це визначає необхідність постійного розвитку професійних компетенцій, корпоративної культури та ефективної системи управління персоналом. Одночасно галузь характеризується високою капіталомісткістю, залежністю від сезонних коливань

попиту та впливом зовнішніх факторів, що вимагає від підприємств гнучкості та стратегічного планування.

Розгляд класифікації та типології готелів дозволив структурувати різноманіття готельних підприємств за рівнем сервісу, цільовою аудиторією, функціональним призначенням, розмірами та формою управління. Такий підхід дає змогу чітко визначити позицію кожного готелю на ринку, адаптувати послуги до потреб клієнтів і формувати ефективні стратегії розвитку. Водночас постійна поява нових форматів (апарт-готелі, бутик-готелі, еко-готелі, капсульні готелі) свідчить про динамічність галузі та її здатність реагувати на зміни споживчих запитів і глобальних тенденцій.

Окрему увагу було приділено правовому регулюванню готельної діяльності, яке виступає основою стабільного функціонування галузі. Система нормативно-правових актів в Україні охоплює широкий спектр вимог: від загальних принципів підприємництва до спеціалізованих норм щодо безпеки, якості послуг, санітарних стандартів, оподаткування та захисту прав споживачів. Така багаторівнева регуляторна база створює необхідні умови для легальної діяльності готельних підприємств, водночас потребуючи подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, цифровізації та інтеграції у міжнародний простір.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що готельний бізнес є динамічною та адаптивною сферою, розвиток якої визначається поєднанням інновацій, якісного сервісу, ефективного управління та дотримання нормативних вимог. Розуміння його теоретичних основ створює необхідне підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів функціонування галузі, оцінки її сучасного стану та визначення перспектив розвитку в умовах змінного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Загальна характеристика сучасного готельного бізнесу в Україні

Готельний бізнес в Україні є важливою складовою індустрії гостинності та туристичного комплексу, що формує значну частину доходів від внутрішнього та міжнародного туризму [30]. Цей сектор виступає посередником між попитом туристів на житло та сервісом і пропозицією підприємств гостинного господарства, що забезпечують розміщення, харчування, сервісні послуги й супутні сервіси.

Сфера гостинності – це комплекс галузей, що займається наданням необхідних послуг клієнтам, туристам під час їхнього перебування поза місцем постійного проживання. Та має такі складники, як -готельний і ресторанный бізнес, підприємства транспортного обслуговування, своєрідні розваги.

Сфера готельного бізнесу у структурі галузі гостинності виконує першорядні функції, через те, що пропонує гостям комплексний пакет послуг. До його складу входять всі елементи представлені індустрією гостинності, які реалізуються та відтворюються, щоб задовольнити побажання клієнтів.

Доцільно виділити готельну індустрію як найбільш комплексну складову індустрії гостинності та розглядати її самостійно [30].

Зміст понять «готельна справа», «готельний бізнес», «готельна індустрія» пов'язується з економічною діяльністю спеціалізованих підприємств, що пропонують на комерційних підставах власні послуги й забезпечують клієнтів, котрі подорожують, необхідними умовами для розміщення та харчування.

На сучасному туристичному ринку спостерігається постійна конкуренція, яка зумовлена прагненням підприємств максимізувати рівень прибутковості. Зростання платоспроможності споживачів туристичних послуг стимулює

компанії готельного сегмента активно розширювати спектр пропонованих послуг. Така динаміка не лише змінює зміст поняття «готельний бізнес», але й значно трансформує й розширює межі діяльності всієї індустрії гостинності [30].

Сучасний український готельний ринок має мультиструктурний характер. До ключових категорій належать:

- міжнародні мережі та бренди (Branded Hotels) – представлені великими готельними операторами (наприклад, готелі під управлінням глобальних брендів наприклад Hilton, Radisson, IHG), що працюють за франчайзинговими або управлінськими угодами [9];
- національні та локальні готелі – середнього та малого класу, що діють під національними брендами або незалежно, орієнтовані на внутрішній ринок;
- бутик-готелі – невеликі заклади з унікальним дизайном та персоналізованим сервісом;
- сімейні та невеликі готелі/гостьові будинки – присутні головно в курортних регіонах (Карпати, узбережжя Чорного моря) [10].

Попит на готельні послуги в Україні є сезонно диференційованим. Географічно колективні засоби розміщення в Україні залишаються сконцентрованими у трьох основних групах: прибережні курортні регіони (Одеська, Запорізька, Миколаївська, Херсонська області) складають близько 34% усіх об'єктів розміщення, бізнес- та навчальні центри (Київ, Дніпро, Харків) – 14,2%, а гірсько-рекреаційні зони (Львівська, Івано-Франківська області) – 14,8%. [35].

Це співпадає з традиційним розподілом туристичного попиту: схід і центр країни приваблюють ділових мандрівників, південь і південний захід – відпочивальників. Проте після 2022 року спостерігається зміщення акцентів: прибуткові напрямки у горах і на заході стали популярнішими і для внутрішніх туристів, і для розміщення переселенців. При цьому іноземні готельні бренди залишаються сконцентрованими у великих містах: з 22 міжнародних готелів під

іноземним управлінням 14 (64%) розташовані у Києві, чотири (18%) – у Львові та по два – в Одесі та Буковелі [35]. Українські мережеві оператори («Optima Hotels» – 64 готелі, «Ribas Hotels» – 20, «Premier Hotels» – 11 тощо) навпаки активно розширюють присутність у регіонах (Карпати, західні та центральні області) [35].

Протягом перших місяців війни готельний сектор фактично опинився в стані стагнації. Потік відвідувачів повністю зупинився, а всі заплановані заходи, туристичні та ділові поїздки були скасовані. У центральних, південних і східних регіонах України рівень анулювання бронювань сягнув 85–98% [36].

Станом на березень 2022 року уряд України ініціював заходи, спрямовані на стимулювання бізнесу до відновлення діяльності у тих регіонах, де це можливо і відповідає критеріям безпеки. Як зазначив прем'єр-міністр України Денис Шмигаль, відновлення роботи бізнесу є ключовим аспектом переходу держави до воєнної економіки, що, своєю чергою, сприяє досягненню перемоги в умовах війни.

Для готельного сектору відновлення роботи, в тому числі належного податкового обліку, відкриває можливість підтримувати наповнення державного бюджету. Окрім того, цей процес дозволяє забезпечити громадян робочими місцями та надавати базові послуги й товари місцевому населенню. Таким чином, власники готелів виконують не лише економічну, але й соціальну місію, зберігаючи конкурентоспроможність свого бізнесу на туристичному ринку та паралельно підтримуючи функціонування національної ринкової економіки.

Отже, можна запропонувати переглянути нижче статистику динаміки кількості колективних засобів розміщення в Україні (2020 – 2023рр). На діаграмі будуть відображені зміни в кількості об'єктів розміщення (готелів, пансіонатів тощо), розділених на дві категорії: юридичні та фізичні особи.

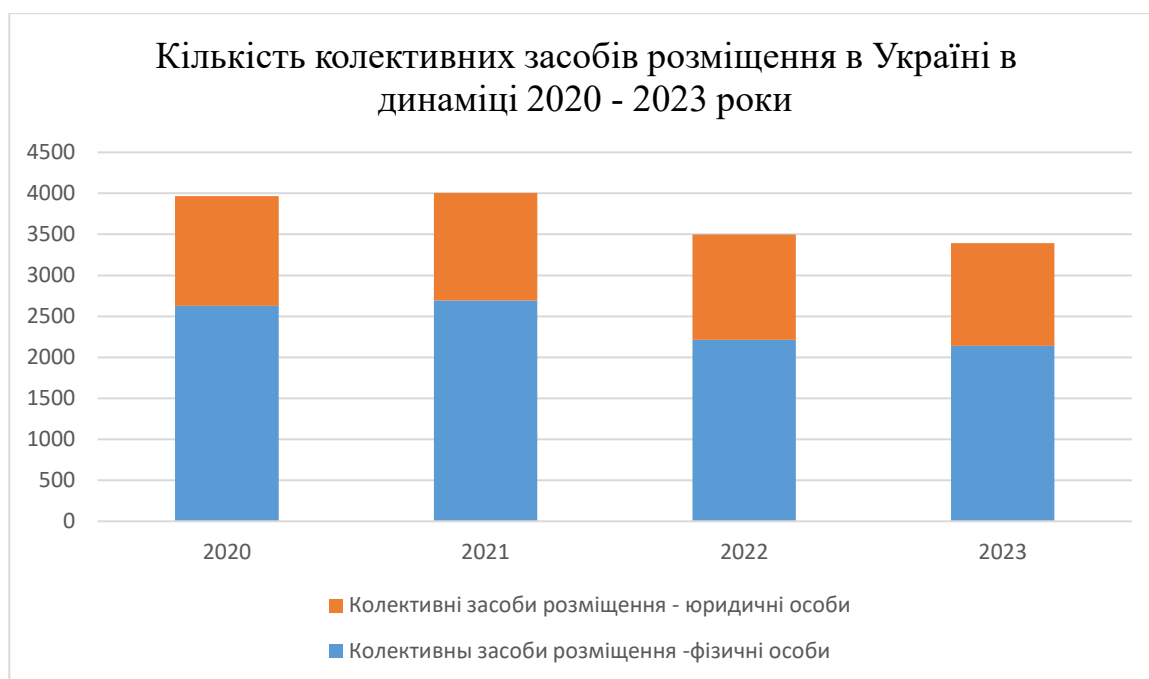


Рис. 2.1. «Кількість колективних засобів розміщення в Україні в 2020 – 2023 роки»

Джерело: складено на основі [37].

З 2020 року спостерігається поступове скорочення загальної кількості засобів розміщення. Після невеликого зростання у 2021 році, показники 2022 та 2023 років демонструють помітне падіння, що безпосередньо пов'язано з повномасштабним вторгненням РФ та окупацією частин територій. Фізичних осіб (синій колір) у 2020 році становила 2 629 одиниць. У 2021 році відбулося незначне зростання до 2 694. Проте у 2022 та 2023 роках цифри впали до 2 215 та 2 138 відповідно. Це свідчить про значне скорочення малого бізнесу в цій сфері.

А юридичні особи (помаранчевий колір) у 2020 році було зареєстровано 1 337 об'єктів. До 2023 року їх кількість зменшилася до 1 264. Хоча падіння тут менш різке, ніж у фізичних осіб, динаміка все одно залишається негативною. Найбільше скорочення торкнулося турбаз, таборів та кемпінгів (-33,5%), а також лікувально-оздоровчих закладів.

Період 2020–2023 рр. характеризується спочатку впливом пандемії, а згодом - критичним впливом війни, що призвело до скорочення загального ринку, але водночас стимулювало трансформацію окремих секторів гостинності.

Сучасний готельний бізнес в Україні стикається з рядом суттєвих викликів, таких як економічна нестабільність і невизначеність інвестиційного середовища, що стримує розвиток нових об'єктів та модернізацію існуючих. Нестача кваліфікованого персоналу, особливо у сфері обслуговування та управління. Інфраструктурні обмеження, зокрема транспортна доступність деяких регіонів. Конкуренція з альтернативними формами розміщення (оренда через Airbnb та інші платформи), що змушує готелі конкурувати не лише за ціною, а й за сервісом та додатковими послугами [29].

Також в Україні спостерігається невідповідність цін рівню якості готельних послуг. Вартість проживання в українських готелях в 2 – 3 рази перевищує вартість проживання в готелях аналогічного рівня країн Європи, що зумовлено неналежним державним регулюванням цієї сфери (відсутній державний орган з обліку готелів та інших закладів розміщення, регулювання та контролю за їх діяльністю) та низьким рівнем диференціації готельних послуг (слаборозвинена мережа хостелів, мотелів, кемпінгів, пансіонатів та ін.) [39].

Зниження заповнюваності готелів також можна пояснити не лише нестабільною ситуацією в країні, а й тим, що в Україні вже багато років активно функціонує тіньовий ринок послуг. Зазвичай, приватні особи надають широкий спектр додаткових послуг для своїх гостей, таких як транспорт та харчування. Маючи низькі фіксовані витрати і часто не дотримуючись законодавства про оподаткування бізнесу, фізичні особи мають достатньо обігових коштів для підтримки високого рівня якості послуг і розвитку свого бізнесу.

Тіньовий готельний бізнес також отримує вигоду від гнучкості в регулюванні цін, відповідно до попиту та сезонності, перебуває поза межами державного регулювання, що означає відсутність додаткових витрат [40].

Український ринок гостинності демонструє стійкість навіть у найважчі часи. Туристична галузь країни відновлюється за рахунок внутрішнього туризму, тимчасово переміщених осіб та релокантів. Тому можна наочно побачити це нижче за допомогою рисунка «Розподіл колективних засобів розміщення (юридичні та фізичні особи) за регіонами України».



Рис. 2.2. «Розподіл колективних засобів розміщення за регіонами України»
Джерело: складено на основі [37];

Ця діаграма ілюструє розподіл колективних засобів розміщення за регіонами України, де найбільшу частку у 37% (1520 об'єктів) займають інші області, тоді як на регіони морського туризму припадає 34% (1399 об'єктів), гірського туризму - 15% (611 об'єктів), а на регіони ділової активності - 14% (585 об'єктів).

Згідно з даними ДАРТ, за результатами 2023 року 13 регіонів України, серед яких Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька та Чернівецька області, змогли за обсягами податкових надходжень від туризму навіть перевищити показники довоєнного 2021 року [37].

Незважаючи на перераховані виклики, український готельний бізнес має значний потенціал для зростання. Інтеграція з міжнародними туристичними платформами, розвиток внутрішнього туризму, підвищення стандартів сервісу та впровадження інноваційних технологій створюють передумови для поступового відновлення та розширення готельного сектору.

Сучасний готельний бізнес в Україні характеризується структурною різноманітністю, адаптивністю до кризових умов та поступовою трансформацією відповідно до глобальних тенденцій індустрії гостинності. Ринок представлений як міжнародними мережевими операторами, так і національними та локальними закладами різного формату, що забезпечує широку сегментацію пропозиції та орієнтацію на різні категорії споживачів [34].

Суттєвими рисами розвитку галузі є цифровізація процесів управління й обслуговування, зростання ролі персоналізованого сервісу, впровадження принципів сталого розвитку та орієнтація на внутрішній туризм. Водночас функціонування готельного сектору ускладнюється економічною нестабільністю, воєнними ризиками, скороченням міжнародних туристичних потоків та дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Попри наявні виклики, готельний бізнес України зберігає потенціал до відновлення та модернізації. Підвищення конкурентоспроможності можливе за умови інноваційного розвитку, удосконалення сервісних стандартів, активної інтеграції в міжнародний туристичний простір та формування ефективних стратегій управління в умовах трансформаційної економіки.

2.2. Особливості функціонування готельного підприємства під впливом факторів розвитку (на прикладі «Black Sea Central»)

Black Sea Central – це чотиризірковий готель бізнес-класу в історичному центрі Одеси (вул. Рішельєвська, 59), що належить до мережі Black Sea Hotel

Group [41]. Відстань до залізничного вокзалу Одеса-Головна становить лише 10 хвилин пішки, а до пішохідної вулиці Дерибасівської – 15 хв [41]. Таке розташування поруч із ключовими пам'ятками і транспортними вузлами є стратегічною перевагою готелю (удобна логістика для ділових гостей та туристів). Логотип готелю можна побачити нижче.



Рис. 2.3 «Логотип готелю Black Sea Central»

Джерело: [41]

На офіційному сайті готелю наведено повний перелік послуг і сервісів: на його території діють ресторани з європейською, українською та одеською кухнями, банкетний зал, два конференц-зали (на 8–250 осіб), Zoom Room, тренажерний зал з критим басейном і SPA-салон [41]. Гості також мають цілодобовий доступ до рецепції, бару, безкоштовного Wi-Fi, автостоянки й камери схову багажу. У готелі облаштовано зону ресепшн (24/7), у будівлі діє власний паркінг, а поруч є відкритий басейн комплексу «Отрада» для відпочинку в літній період.

Номерний фонд готелю представлений кількома категоріями. Є стандартні двомісні номери (~15–30 м²) і просторі покращені номери для 2 осіб, а також люкси (~30–45 м²) і напівлюкси з окремою вітальною та спальнею (до 4 осіб) [42]. Усі номери оформлені в світлих нейтральних тонах і обладнані кабельним ТБ. З побутових зручностей надається міні-бар, електрочайник, сейф у номері, а також необхідний базовий інвентар. Окрім звичних кімнат, у готелі є номери-люкси з

окремою вітальною, що дозволяє готуватися до проведення конференцій та корпоративних заходів. Цінову політику номерів розглянемо нижче.

Таблиця 2.1.

Ціни на розміщення в готелю Black Sea Central

Назва номеру	Місткість	Розмір кімнати	Що є в номері	Ціна (за одну ніч)
The TWIN standard	До 2х гостей	15м ²	Телевізор, Інтернет, кондиціонер, міні-бар	1186.48 грн. (тур.сбір 86,48грн.) Вартість зі сніданком 1800 грн. (+ додатковий тур.сбір у вигляді 43,24 грн).
Superior DOUBLE	До 2х гостей	17м ²	Телевізор, Інтернет, кондиціонер, міні-бар, фен, сейф	1286.48 грн. Вартість зі сніданком 1900 грн.
Superior Suite	До 3х гостей	35м ²	Два телевізора, Інтернет, кондиціонер, міні-бар, фен, сейф, ліжко розміром «кінг-сайз»	1886.48 грн. Вартість зі сніданком 2500 грн.
DOUBLE standard	До 2х гостей	15м ²	Телевізор, Інтернет, кондиціонер, міні-бар, фен, двуспальна кровать	1586.48 грн. Вартість зі сніданком 2200 грн.
Superior TWIN	До 2х гостей	17м ²	Телевізор, Інтернет, кондиціонер, міні-бар, фен, два односпальних ліжка	1686.48 грн. Вартість зі сніданком 2300 грн.
Suite	До 3х гостей	35м ²	Два телевізора, Інтернет, кондиціонер, міні-бар, фен, сейф, ліжко розміром «кінг-сайз»	1886.48 грн. Вартість зі сніданком 2500 грн.
Junior Suite	До 3х гостей	28м ²	Телевізор, Інтернет, кондиціонер, міні-бар, фен, двуспальне ліжко	1786.48 грн. Вартість зі сніданком 2450 грн.

Джерело: [42]

В Одесі найбільш популярні два сегменти готельного ринку: економклас (2–3 зірки) для оздоровчого та відпочинкового туризму і фешенебельні готелі (4–5 зірок) у центрі для бізнес-туристів [43]. Black Sea Central належить до другої категорії – 4-зірковий готель бізнес-класу з повним спектром послуг. Його цільова аудиторія – це як внутрішні та в'їзні туристи, так і ділові гості Одеси.

Крім того, у сезон в Одесі переважають пляжні відпочивальники, а в міжсезоння – бізнес-туристи. Готель намагається балансувати між цими групами,

пропонуючи і конференц-зали для заходів, і базові туристичні сервіси (наприклад, ресторан із місцевою кухнею та відкритий басейн поруч для відпочинку) [44].

Найпомітніші виклики для готелю протягом останніх років пов'язані з глобальними потрясіннями. По-перше, пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр. призвела до значного спаду заселення і примусового простою. За даними досліджень готельного ринку, станом на початок 2021 р. місто продемонструвало показники: у січні 2021 завантаженість становила лише 19 % через локдаун і закриття кордонів, що вдвічі знизило доходи готелів. З наближенням літа 2021 готелі в Одесі відновили заповнюваність до докризового рівня (близько 65–75 %, інколи до 90 % у пік сезону [46]. Для Black Sea Central цей період означав необхідність скорочувати робочі зміни та оптимізувати послуги, але вже у 2021 р. ситуація почала налагоджуватися.

Другий фактор – повномасштабна війна яка вплинула на туристичний попит. Інтенсивні обстріли портів і узбережжя призвели до фактичної зупинки курортного відпочинку у Чорноморському регіоні. Одеські ж готелі залишилися одним з небагатьох відкритих курортних напрямків. Тому влітку 2025 р. Одеса зафіксувала рекордну кількість відпочивальників і відповідно зростання цін за проживання (+25–40% до попереднього року) [44]. У таких умовах Black Sea Central змінив профіль клієнтури – із акценту на закордонних туристів перейшов на українських гостей та бізнесменів. Частково це підкріплюється офіційною статистикою: у 2022–2023 рр. у місті спостерігалася адаптація малих бізнесів і поступова стабілізація ринку розміщення [47].

Нижче, в таблиці 2.2. можна побачити вплив факторів розвитку на обране підприємство.

Таблиця 2.2.

Вплив факторів розвитку на функціонування готельного підприємства
«Black Sea Centarl»

Фактор розвитку	Характеристика впливу	Наслідки для Black Sea Centarl
Економічний	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання витрат на комунальні послуги	Збільшення собівартості послуг, необхідність коригування цінової політики
Безпековий	Воєнний стан, ризики для туристичної галузі	Скорочення міжнародного туристичного потоку, переорієнтація на внутрішніх гостей
Технологічний	Розвиток цифрових технологій та онлайн-сервісів	Використання систем онлайн-бронювання, автоматизація обслуговування клієнтів
Соціальний	Зміна споживчих потреб та очікувань гостей	Підвищення вимог до сервісу, безпеки та комфорту проживання
Конкурентний	Посилення конкуренції між готельними підприємствами	Необхідність формування конкурентних переваг та покращення якості послуг
Туристичний	Зміни туристичних потоків та популярності регіону	Вплив на рівень завантаженості номерного фонду та доходи підприємства
Інноваційний	Впровадження сучасних управлінських та маркетингових рішень	Підвищення ефективності діяльності та покращення клієнтського досвіду

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.2 демонструє, що діяльність готельного комплексу Black Sea Central формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. На сучасному етапі ключовими серед них є економічні та безпекові аспекти, які визначають рівень попиту на готельні послуги, фінансові результати функціонування підприємства та особливості його стратегічного напрямку розвитку.

Важливу роль також відіграють технологічні фактори, адже цифровізація готельного сектору сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських процесів, але й покращенню якості обслуговування гостей. Активне використання онлайн-платформ для бронювання, автоматизованих систем

управління номерним фондом та сучасних каналів комунікації дозволяє компанії ефективно підтримувати свою конкурентоспроможність у галузі.

Соціальні та туристичні чинники безпосередньо впливають на поведінку клієнтів і структуру споживчого попиту. Сучасні мандрівники все частіше висувають високі вимоги до рівня комфорту, безпеки, якості сервісу і персоналізованого підходу. У зв'язку з цим Black Sea Central змушений постійно вдосконалювати стандарти обслуговування і коригувати пропозицію послуг, щоб залишатися актуальним та відповідати потребам своєї цільової аудиторії.

Для забезпечення безпеки та неперервності обслуговування готель під час війни вжив низку заходів. Дослідив відгуки можна побачити що, в готелі є власний резервний генератор, що забезпечує безперебійне електропостачання навіть під час відключень. Окрім того, готель облаштований бомбосховищем/укриттям.

Наявність таких засобів виживання (генератор, укриття) свідчить про дотримання стандартів безпеки у кризовий час. Багато співробітників готелю також пройшли тренування з мінної безпеки, а в самому холі регулярно проводять інструктаж з евакуації – усе це стало невід'ємною частиною роботи підприємства в останні роки [48].

Після відносної стабілізації ситуації в регіоні готель перейшов до активного оновлення інфраструктури. Так, протягом травня–липня 2025 р. у Black Sea Central проводився масштабний капітальний ремонт 8-го поверху [49]. Після його завершення оновлені номери на цьому поверсі були повністю готові до прийому гостей. Таким чином, готель прагне підтримувати конкурентну якість сервісу, крім того, адміністрація активно розширює «pet-friendly» політику (дозволяє проживання з домашніми тваринами) і проводить маркетингові акції (знижки на ранній заїзд/пізній виїзд), щоб привернути клієнтів у міжсезоння [50].

Готель пристосувався до нових реалій: зменшив обсяги діяльності у 2020, зосередився на внутрішньому сегменті у 2022–2023, впровадив антикризові

заходи (гнучке ціноутворення, дистанційний маркетинг). І накінець, період відновлення та розвитку (2023–2026) – після початку поживавлення туризму готель почав інвестувати у покращення якості: здійснено ремонт номерів, оптимізовано функціональні зони, розширено digital-сервіси (онлайн-бронювання, віртуальний тур) і додаткові послуги (кейтеринг, ко-воркінг зона). Завдяки цьому Black Sea Central підтверджує свою репутацію сучасного і адаптивного підприємства гостинності у серці Одеси [41]. Також пропонуємо нижче поглянути на фінансові показники готелю з 2022 року, та прогнозовані показники на 2026 рік.

Таблиця 2.3.

Фінансові показники готелю Black Sea Central

	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022
Дохід	71 011 724 ₴	58 684 600 ₴	50 341 900 ₴	30 035 000 ₴	12 892 300 ₴
Чистий прибуток		7 865 700 ₴	8 125 100 ₴	-11 217 100 ₴	-11 229 100 ₴
Рентабельність		13,4%	16,14%	-37,35%	-87,1%
Активи		74 226 900 ₴	63 081 000 ₴	60 028 100 ₴	42 075 100 ₴
Зобов'язання		139 772 600 ₴	136 492 400 ₴	141 564 500 ₴	112 394 500 ₴
Кількість працівників		77	87	92	101
Дохід на працівника		762 138 ₴	578 643 ₴	326 467 ₴	127 647 ₴

Джерело: [65]

Аналіз фінансового стану готелю Black Sea Central за період з 2022 року по прогнозний 2026 рік демонструє динамічне відновлення після глибокої кризи: якщо у 2022 році дохід скоротився до 12,89 млн грн із критичною від'ємною рентабельністю -87,1%, то вже у 2023 році виручка зросла на 132,97%, досягнувши 30,03 млн грн, а у 2024 році підприємство вперше вийшло на чистий прибуток у розмірі 8,12 млн грн. У 2025 році дохід продовжував зростати до 58,68 млн грн, забезпечивши 7,86 млн грн прибутку при рентабельності 13,4%, а прогноз на 2026 рік передбачає подальше збільшення доходів до 71,01 млн грн.

Попри позитивну динаміку виручки, ключовою фінансовою проблемою готелю залишається значний дисбаланс між активами та боргами, адже станом на 2025 рік обсяг зобов'язань (139,77 млн грн) майже вдвічі перевищує вартість активів (74,22 млн грн), що створює серйозні ризики для довгострокової фінансової стійкості. Паралельно з цим відбувалася поступова оптимізація штату, де кількість працівників зменшилася зі 101 особи у 2022 році до 77 осіб у 2025 році, проте це дозволило суттєво підвищити операційну ефективність, збільшивши показник доходу на одного співробітника зі 127 тис. грн до 762 тис. грн за аналогічний період.

Загалом, на функціонування готелю Black Sea Central істотно впливають як зовнішні фактори (зміни туристичного попиту, економічна та безпекова ситуація), так і внутрішні рішення (модернізація, маркетингова стратегія). Аналіз стану показує, що при всіх викликах готель демонструє високу адаптивність: він зберігає конкурентні переваги (зручне розташування, широка інфраструктура, сервіс), одночасно реагуючи на зміни ринкових умов (коригуванням цін, оновленням послуг, дотриманням заходів безпеки). Поступове відновлення турпотoku та інвестування у розвиток забезпечують позитивну перспективу розширення бізнесу готелю в майбутньому.

2.3. Порівняльний аналіз конкурентних переваг готельного підприємства (за даними Black Sea Central)

Детальна порівняльна таблиця діяльності готелю «Black Sea Central» та його основних конкурентів в Одесі представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.4.

Порівняльна характеристика готелів

Параметр	«Black Sea Central»	«Premier Geneva Hotel»	«Londonskaya Hotel»
1	2	3	4
Категорія	Середній ціновий сегмент; 4 зірки	4-зірковий дизайнерський готель; вищий сегмент	4-зірковий історичний класичний готель; преміум-клас
Концепція	Великий багатофункціональний міський готель для бізнесу й туризму	Компактний бутик-готель з акцентом на комфорт, дизайн і VIP-сервіс	Преміальний історичний готель з видовою цінністю, люксовим сервісом і атмосферою
Локація	Центр Одеси, вул. Рішельєвська; 5–10 хв до вокзалу; близько 15 хв до Дерибасівської; до пляжу потрібен транспорт	Центр Одеси, вул. Єврейська; 4 хв до Дерибасівської; жвава міська вулиця	Приморський бульвар, 11; біля опери, музеїв і Морського терміналу; вид на Чорне море
Калькість номерів	177	38	70
Середня ціна за номер	Стандарт $\approx$ 1000–1500 грн/доба	$\approx$ 2000 грн за оцінками	Стандарт $\approx$ 2800–3000 грн/доба
Додаткові послуги	Ресторан, бар, банкетний зал, кілька конференц-залів 8–250, Zoom-зал, спортзал, басейн, салон краси, бізнес-центр, трансфери, таксі, платна парковка	Ресторан «Vintage» на 60 місць, бар, сніданки «шведський стіл», Wi-Fi, сейф, трансфер, пральня, room service, конференц-зал 20–30 осіб, власна парковка	Le Patio, лобі-бар 24/7, 25-метровий басейн, хамам, фінська сауна, римська лазня, гідромасаж, масажний кабінет, вітамінний бар, SPA, конференц-блок до 300/200/80 осіб + 2 meeting rooms
Цільова аудиторія	Туристи середнього достатку, корпоративні клієнти, групи, гості з транспортною логістикою	Туристи, малі бізнес-групи, гості, що хочуть камерний комфорт і персоналізований сервіс	Гості, для яких важливі престиж, історична атмосфера, високий сервіс і розширений преміальний пакет
Оцінка на сайті Booking.com	9.2.	9.4.	9.1.

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Основні переваги	Масштаб, широкий сервісний пакет, сильна конференц- і подієва інфраструктура, вигідне співвідношення ціни й сервісу	Центральність, сучасний дизайн, дружний персонал, персоналізований сервіс	Престижна адреса, цілісний преміальний продукт, потужний блок для відпочинку, сильна безпека
Основні недоліки	Далеко від пляжу, частина сервісів платна, шум і черги у піки, менша персоналізація, нема запасів води і досконалого резервного енергоживлення	Малий фонд, немає SPA/басейну/фітнесу, обмежений конференц-простір, можливий шум, тому що є відкритий двір, ціна вище середньої	Темні кімнати, стара фурнітура/килими, місцями застарілі ванні, не завжди ввічливий персонал, переповнена парковка, високі ціни
Номерні категорії	Стандарт, покращений, напівлюкс, люкс	Стандартні та сімейні номери	Attic 18 м ² , Standard 20 м ² , Superior 23 м ² , Junior Suite 30 м ² , Suite 50 м ²
Конференц можливості	Кілька залів 8–250 осіб + Zoom-зал	Конференц-зал 20–30 осіб; банкетний функціонал обмежений	Банкетно-конференційний зал до 300

Джерело: [41 - 43, 52, 53, 65 – 69]

За даними таблиці можна зробити такі висновки:

- Black Sea Central є найсильнішим за масштабом операційної моделі: 177 номерів, декілька конференц-залів, банкетний блок, Zoom-зал, басейн, салон краси та бізнес-центр формують найширший сервісний набір серед порівнюваних готелів. Це робить його найбільш придатним для великих груп, корпоративних гостей і змішаного попиту «бізнес + туризм» [41].
- Premier Geneva Hotel конкурує не масою, а форматом: невеликий номерний фонд у 38 номерів, 4-зіркове позиціонування, дизайнерський продукт, висока роль персоналу та камерність свідчать, що його конкурентна стратегія - не

охопити всіх, а відпрацювати нішу гостей, які цінують комфорт, центральність і персоналізоване обслуговування [53].

- Londonska Hotel має найвиразніше преміальне та символічне позиціонування: сама адреса на Приморському бульварі, історична атмосфера, видові характеристики, сильний SPA/wellness-компонент, хоча і Booking-оцінка близько 9,1 [67].

Цінова сегментація між трьома готелями є чітко розшарованою:

Black Sea Central працює ближче до середнього сегмента, Premier Geneva - до вищого міського бутик-сегмента, а Londonska - до історичного преміум-класу.

За конференц- і подієвим функціоналом Black Sea Central та Londonska Hotel виглядають сильніше за Premier Geneva. У Black Sea Central перевага в багатоформатності й регулярній бізнес-логістиці, у Londonska - у преміальності простору та великій місткості залів, тоді як Premier Geneva має радше допоміжний, а не домінуючий подієвий потенціал.

За безпековою комунікацією найбільш зріло виглядає саме Londonska Hotel, оскільки в нього описано окрему публічну політику безпеки, контроль доступу, відеоспостереження, генератор, запас води, пожежні правила та евакуаційний план.

У Black Sea Central заходи безпеки також зазначені, але менш розгорнуто [41]; у Premier Geneva акцент зроблено переважно на збереженні речей і базових захисних рішеннях. З управлінської точки зору Black Sea Central має найсильнішу платформу для масового ринку, але найбільший простір для сервісного апгрейду.

У порівнянні з готелем Black Sea Central, Londonskaya демонструє значно менші масштаби операційної діяльності - її дохід у 2025 році був майже у 8 разів нижчим, а показник рентабельності залишається від'ємним (-35,06%) [69], тоді як Black Sea Central вже впевнено вийшов на прибутковість. Проте фундаментальна різниця між об'єктами полягає у структурі фінансової стійкості: якщо Black Sea Central генерує прибуток при критичному дефіциті власного капіталу (борги

вдвічі перевищують активи), то Londonskaya Hotel має «здоровіший» баланс, де активи (95,28 млн грн) майже вдвічі перекривають обсяг зобов'язань (50,26 млн грн) [69].

Londonskaya Hotel та Black Sea Central відрізняються між собою насамперед рівнем позиціонування, ціновою політикою та загальною концепцією розміщення гостей. Londonskaya Hotel належить до готелів преміум-класу й орієнтований на гостей, для яких важливі престиж, історична атмосфера, високий рівень сервісу та розширений перелік додаткових послуг. Готель розташований в історичній частині Одеси, має архітектурну цінність і пропонує дорожчі категорії номерів, SPA-зону, басейн та елементи люкс сервісу. Вартість проживання тут значно вища, оскільки в ціну входить не тільки розміщення, а й загальний рівень комфорту, статус готелю та його історична унікальність.

У свою чергу, Black Sea Central орієнтований на ширше коло відвідувачів і дотримується більш демократичної цінової політики [41]. Основний акцент у цьому готелі робиться на практичність, доступність та функціональність проживання.

Номерний фонд має більш сучасний і стандартний формат, а перелік послуг розрахований переважно на забезпечення базового комфорту. Виходячи з даних представлених в цьому розділі можна зробити SWOT аналіз підприємства, який наведено нижче в таблиці 2.5. «SWOT-аналіз і кількісні індикатори».

Аналітично SWOT-профіль Black Sea Central можна описати як сильний операційний актив із посереднім балансом у високоризиковому середовищі. Його стратегічна цінність формується через місце, масштаб і мультипродуктовість. Його стратегічна вразливість - через борг, сезонність, залежна репутація від деяких каналів та зовнішні шоки міста [65].

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз і кількісні індикатори діяльності «Black Sea Central»

Квадрант	Узагальнений зміст	Кількісні індикатори
1	2	3
S	Центрова локація; великий номерний фонд; MICE-інфраструктура; ресторанно-банкетний блок; безпекова й енергетична готовність; сильний Booking-профіль; повернення до прибутковості [41].	10 хв до вокзалу; ~177 номерів; зали на 8/30/60/80/250–300 осіб; Booking 9,2/10, staff 9,4; виручка 12,89 млн грн у 2022 → 58,68 млн грн у 2025; чистий прибуток 2025 – 7,87 млн грн [41 – 43, 65].
W	Часткова зношеність і підтверджена потреба в ремонті; розрив у сприйнятті якості між платформами (різниця між тим, як творці чи власники оцінюють свій продукт і тим, як його реальну якість, зручність та цінність сприймають користувачі); високе боргове навантаження; ризики співвідношення ціни та якості у частині номерів; зменшення штату.	Tripadvisor 3,1/5 за 166 відгуками; Hotels.com 6,8/10 за 193 відгуками; активи 74,23 млн грн проти зобов'язань 139,77 млн грн у 2025; персонал 101 у 2022 → 77 у 2025 [65].
O	Відновлення Одеси та внутрішнього туризму; зростання фіскальних показників туризму; попит на MICE, короткі ділові поїздки, pet-friendly та додатковий дохід; потенціал формалізованого і більш цифрового ринку [41].	Туристичний збір України 2025 – 359 млн грн; Одеси – 14,8 млн грн; міський потік 2025 – близько 2,7–2,8 млн відвідувачів [64].
T	Воєнні удари, безпекова нестабільність, блекаути, маржинальний тиск (ситуація в бізнесі та економіці, коли зростання собівартості продукції або посилення конкуренції зменшує частку прибутку (маржу), що залишається після покриття витрат), дефіцит кадрів, конкуренція з готелями й короткострокова оренда, тіньовий сегмент; відсутність резервів води та електропостачання [42].	Понад 95% туристів Одеси у високий сезон 2025 – громадяни України; потенційні втрати бюджету Одеси від тіньового сектору – 30–37 млн грн (оціночна сума недоотриманих надходжень до місцевої скарбниці); у 2026 р. Google Travel показує щонайменше 503 відгуки про об'єкт, але на ринку багато альтернатив із вищими рейтингами [57].

Джерело: [41 – 43, 57, 65]

Тобто готель виглядає переконливо там, де ринок потребує безпечного, центрального, багатфункціонального об'єкта, але будь-який розрив між

тарифом і фактичною якістю, а також будь-яке посилення воєнних або енергетичних ризиків швидко б'ють по його конкурентній позиції. Попри окремі недоліки, загальна оцінка готелю залишається позитивною.

Також, треба брати до уваги, введення комендантської години суттєво вплинуло на функціонування готелів, спричинивши значні зміни в організації їхньої роботи. Обмеження в пересуванні протягом певного часу створює додаткові труднощі у забезпеченні транспортування персоналу, що, своєю чергою, вимагає перегляду графіків роботи [41].

Основний обсяг завдань тепер переноситься на ранкову зміну, адже ввечері можливості для виконання обов'язків суттєво звужуються. Окрім цього, введення комендантської години також диктує необхідність організовувати для співробітників ночівлю безпосередньо у готелі, щоб мінімізувати незручності пов'язані з пізнім поверненням додому.

Але все ж таки, більшість гостей характеризують Black Sea Central як сучасний готель із розвиненою інфраструктурою, хорошим сервісом та вигідним розташуванням, який забезпечує комфортні умови для проживання як туристів, так і ділових відвідувачів міста [43].

Висновки до другого розділу

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз сучасного стану та особливостей функціонування готельного бізнесу України в умовах соціально-економічної трансформації, кризових явищ та воєнного стану. Проведене дослідження дозволило встановити, що український ринок готельних послуг залишається структурно неоднорідним і внутрішньо диференційованим. Його формують міжнародні бренди, національні мережі, локальні міські готелі, бутик-формати, сімейні заклади, апарт-об'єкти та малі засоби розміщення, що створює

не тільки високу конкуренцію, а й гнучкішу реакцію на зміну попиту. Водночас після 2022 року відбулася виразна регіональна переорієнтація: частина попиту змістилася до безпечніших регіонів, а внутрішній туризм і короткі поїздки почали відігравати значно більшу роль у підтриманні ринку. Офіційні дані ДАРТ фіксували цей дисбаланс уже в 2023 році, а офіційні повідомлення ДПС у 2026 році показали подальше поживавлення внутрішніх подорожей через зростання туристичного збору.

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна виявилися для галузі не просто зовнішніми шоками, а факторами глибокої перебудови самої логіки функціонування готелів. Якщо до криз ключовими були насамперед місткість, локація та класичне сегментування за ціною і категорією, то нині визначальними стають безпека, операційна безперервність, довіра до бренду, гнучкість тарифної політики, здатність працювати з внутрішнім попитом і швидко змінювати продукт під нову поведінку споживача. На міжнародному рівні туризм уже відновився до постпандемічних масштабів, проте конкуренція дедалі більше зміщується у площину якості, стійкості й раціонального управління попитом, а не лише кількісного нарощування потоків. Саме тому для українських готелів питання адаптації вже є не тимчасовим антикризовим рішенням, а базовою умовою функціонування.

За таких умов ключовими факторами конкурентоспроможності готельних підприємств слід вважати не окремі матеріальні переваги, а комплексну якість управлінської моделі. Йдеться про поєднання стабільного сервісу, зрозумілої ціннісної пропозиції, цифрових каналів комунікації та бронювання, ефективного управління витратами, роботи з онлайн-репутацією, безпекових рішень, кадрової стійкості та здатності підтримувати однаково високий рівень обслуговування в умовах несталого попиту. Для українського ринку це особливо важливо ще й тому, що частина споживачів досі порівнює офіційні готелі не лише між собою, а й з альтернативними формами короткострокового розміщення, де вирішальним

аргументом нерідко стає співвідношення ціни, передбачуваності сервісу та відчуття безпеки.

Проведений аналіз також дає підстави говорити про низку типових галузевих проблем, що стримують розвиток готельного бізнесу України. Серед них - чутливість до безпекової ситуації, сезонні перекося попиту, дефіцит кваліфікованих кадрів, тінізація частини ринку, інфраструктурні збої, а в окремих сегментах - і невідповідність між ціною та реальною якістю послуги. У зв'язку з цим перспективним для галузі є не механічне збільшення кількості об'єктів, а глибше підвищення якості продукту, стандартизація сервісу, прозорі правила конкуренції, посилення ролі офіційних каналів продажу, робота з повторним гостем і формування сильнішого зв'язку між готельним бізнесом, місцевими DESTINATIONAMI та внутрішнім туризмом.

У роботі обґрунтовано показано і внутрішні обмеження галузі: цінові диспропорції, присутність тіньового сегмента, високу залежність від сезонності, вразливість до інфраструктурних перебоїв та нерівномірність якості послуг у різних сегментах. Звідси випливає важливий висновок: для подальшого розвитку українського готельного бізнесу недостатньо просто відновити довоєнні обсяги діяльності. Потрібне якісне оновлення всієї моделі функціонування - із більшим акцентом на прозорі стандарти, контроль якості, розширення прямих каналів продажу, кращу інтеграцію з місцевими DESTINATIONAMI та створення більш переконливого співвідношення між ціною, сервісом і довірою споживача.

Обране підприємство Black Sea Central доцільно розглядати не як винятковий випадок, а як показовий приклад того, як міський готель може вбудовуватися в загальні ринкові тренди. Матеріали роботи свідчать, що його конкурентні переваги - центральне розташування, наявність конференц-інфраструктури, широкий перелік супутніх послуг, орієнтація одночасно на діловий і туристичний сегменти - відповідають саме тій моделі, яка є затребуваною в умовах нестабільного, але поступово відновлюваного попиту.

Водночас його фінансова та сервісна динаміка, подана в роботі, засвідчує більш загальну закономірність: навіть за наявності сильного продуктового фундаменту готель зберігатиме позиції лише тоді, коли постійно оновлюватиме сервіс, продукт і канали взаємодії з гостем.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

3.1. Стратегії управління та підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства (на прикладі Black Sea Central)

Black Sea Central має сильний об'єктний фундамент для конкуренції в Одесі: центральне розташування на вул. Рішельєвській, близькість до залізничного вокзалу та Дерибасівської, великий номерний фонд, ресторанно-банкетний блок, конференц-інфраструктуру, Zoom Room, фітнес- та wellness-елементи, паркінг, укриття, pet-friendly сервіс і генераторну підтримку для подій [41].

Одночасно ринковий образ готелю є асиметричним: на платформах бронювання він має сильний профіль, тоді як на окремих репутаційних майданчиках спостерігається помітно слабше сприйняття якості [43]. Це означає, що головна управлінська проблема полягає не у відсутності попиту як такої, а в неповній конверсії наявних переваг у стійку сервісну та цінову премію.

Ринок Одеси у 2025 році демонстрував відновлення, а не деградацію: туристичний збір міста зріс до 14,83 млн грн, оцінка загальної кількості відвідувачів перевищила 2,7 млн осіб, а внутрішній туристичний потік залишився домінуючим. На національному рівні туристичний збір у 2025 році становив 359 млн грн [47]. Для Black Sea Central це означає, що раціональною є не стратегія «виживання за рахунок дисконту», а стратегія контрольованого посилення конкурентоспроможності в міському середньому сегменті з акцентом на MICE, безпеку, короткі ділові поїздки, транзитні зупинки та додаткові сервіси.

Запропоноване нижче дерево стратегії побудоване за канонічною логікою «стратегічна мета → стратегічні перспективи → підцілі → ініціативи → KPI». Його методична основа поєднує TOWS-аналіз як інструмент перетворення SWOT у стратегічні рішення та стратегічну карту, як інструмент каскадування стратегії

до вимірюваних показників. Для готелю «Black Sea Central» класичну чотириперспективну модель доцільно розширити окремою перспективою «безпека та стійкість», оскільки в одеському воєнному контексті саме вона безпосередньо впливає на довіру гостей, операційну безперервність і конкурентну позицію.

У науковій і прикладній літературі стратегічна карта розглядається як візуальне подання критичних стратегічних цілей та причинно-наслідкових зв'язків між ними, тоді як сбалансована система показників переводить ці цілі у систему фінансових і нефінансових показників. У готельному бізнесі така логіка є особливо доречною, бо результат формується не лише виручкою та прибутком, а й якістю сервісу, репутацією, процесною дисципліною, кадровою стабільністю та здатністю до безперервної роботи в кризових умовах [70].

TOWS-матриця (табл 3.1), що наведена нижче, на відміну від описового SWOT, змушує не просто перерахувати сильні й слабкі сторони, а системно зіставити їх із зовнішніми можливостями та загрозами й одержати чотири типи стратегічних рішень: SO, WO, ST, WT [71]. Для обранного готелю це принципово важливо, тому що готель має одночасно сильний об'єктний потенціал і вразливості, пов'язані з ремонтом, борговим тиском, розривом між різними рейтингами та кадровим навантаженням.

Поточний ринковий профіль Black Sea Central підказує, що стратегічний центр ваги слід переносити з простого продажу номерів на комплексну модель «міський безпечний мульти-сервіс готель». Це відповідає як фактичному набору активів готелю, так і логіці попиту в Одесі, де короткі поїздки, центральна логістика та транзитність мають вищу вагу, ніж класичний пляжний сценарій. Для українських відвідувачів середня тривалість перебування у місті у 2025 році становила 3,42 дня, а ядро потоку формували дорослі працездатні вікові групи [41]. Нижче розглянемо «дерево стратегії» для обранного готелю.

Таблиця 3.1.

TOWS-матриця готелю Black Sea Central

Комбінація TOWS	Стратегічний зміст для Black Sea Central
SO	Використати центральну локацію, місткий номерний фонд, MICE-інфраструктуру та сильний Booking-профіль для нарощування доходу від коротких ділових поїздок, подій, корпоративних заїздів, pet-friendly проживання й супутніх сервісів.
WO	Через поетапну реновацію номерів, стандартизацію сервісу, цифрове управління відгуками та ціннісне репозиціонування усунути розрив між об'єктивною продуктною базою і реальним ринковим сприйняттям якості.
ST	Перетворити укриття, генератор, формалізований сервіс, логістичну зручність і багатофункціональність простору на бар'єр проти воєнної нестабільності, блекаутів і конкуренції з короткостроковою орендою.
WT	Знизити боргову вразливість, кадрову турбулентність і операційні ризики через фокусовані капітальні затрати, відмову від хаотичного дисконту, пріоритет аварійної готовності та жорсткі сервісні стандарти.

Джерело: сформовано автором

Стратегічна мета: підвищення конкурентоспроможності Black Sea Central через сервісну модернізацію, прибуткове зростання, MICE-спеціалізацію, цифрове управління та безпекову стійкість

Входи та ініціативи

- сегменте управління доходами (стратегія оптимізація прибутку);
- sarex-priority debt review (оцінка здатності компанії обслуговувати боргові зобов'язання після того, як вона профінансує критично важливі капітальні витрати);
- пакети «номер + зал + їжа/напої» та поствізитні опитування;
- програми лояльності та корпоративні знижки;
- аудит приміщення/пріоритетна реновація;
- SOP для служби прийому та розміщення, адміністративно-господарського забезпечення;
- впровадження PMS + CRM + каналний менеджмент
- навчання сервісу;
- план для надзвич. ситуацій, резерви електро- й водопостачання

Внутрішні підцілі

- економно використовувати ресурси;
- розвивати організацію та персонал;
- задовольняти потреби та якість продукту;
- забезпечувати стійкість бренду.

Виходи (результати) та ключові KPI

- ✓ Фінансові результати – середня ціна за номер; дохід на один номер; сукупний дохід на один номер.
- ✓ Клієнти та репутація – оцінка на Booking та на ін. сайтах. Повторні бронювання.
- ✓ Продукт та операції – частка оновлених номерів та MICE revenue (прибуток від організації ділових зустрічей).
- ✓ Безпека ті стійкість – добре облаштування укриття, автономність.

Рис. 3.1. «Дерево стратегії для готелю Black Sea Central»

Джерело: розроблено автором

Фінансова гілка в цій моделі не зводиться до механічного підвищення тарифу. Для готельного сектору основними вимірювачами операційної віддачі лишаються заповненість, ADR і RevPAR (середня ціна за номер; дохід на один номер), а нефінансові індикатори - зокрема задоволення гостей і скарги - можуть виступати випереджувальними маркерами майбутньої фінансової динаміки. Саме тому Black Sea Central доцільно керувати не за принципом «підняти ціну будь-якою ціною», а за принципом «підвищити готовність гостя платити» через кращу якість номерів, MICE-пакети (комплекс послуг для організації ділових поїздок, корпоративних та бізнес-заходів), управління додатковими продажами та зниження втрат від сервісних збоїв [72].

Клієнтська гілка є для Black Sea Central критичною, оскільки саме тут концентрується головний стратегічний розрив: потужний функціональний актив готелю не повністю конвертується в однорідно сильну ринкову репутацію. Дослідження, ґрунтовані на онлайн-відгуках, показують, що їх можна використовувати не лише для вимірювання задоволення, а й для виявлення конкурентного набору, пріоритизації слабких місць і корекції сервісу [43]. Крім того, реагування менеджменту на відгуки покращує продажі та виручку, тому Black Sea Central має відповідати насамперед системно й змістовно на негативні та змішані відгуки.

Продуктово-операційна гілка повинна спиратися на вибірккову, а не суцільну модернізацію. Наукові джерела свідчать, що операційні характеристики становлять фундамент конкурентоспроможності готелю, а сервісна якість впливає і на задоволення, і на готовність платити [73]. Звідси впливає пріоритетність «ремонтів за даними»: першими слід оновлювати ті категорії номерів і ті дотики сервісу, які найчастіше породжують скарги щодо зношеності, темряви, шуму, санвузлів, сніданку, чек-іну чи доброзичливості персоналу. Паралельно необхідно перетворити MICE-блок із набору залів на комерційно

оформлений продукт із тарифними пакетами, технічними опціями та B2B-продажем. Для Black Sea Central це логічно, бо наявність справжнього meeting inventory у великих обсягах може бути генератором попиту, а не просто фоновою послугою.

Гілка персоналу, даних і цифрової трансформації є не допоміжною, а системотворчою. Цифрова зрілість, наявність фінансових ресурсів і організаційна готовність визначають успішність цифрового впровадження. Для Black Sea Central кадрова політика, навчання, внутрішня комунікація, управління каналами і огляд аналітики на базі сучасного програмного забезпечення повинні розглядатися як єдиний механізм створення конкурентної переваги.

Безпекова та антикризова складова для Black Sea Central означає інституціоналізацію того, що зараз частково вже є у фактичному продукті: укриття, генератор, логіка безпечного перебування, сценарії дій персоналу, технічні резерви, публічне інформування гостя, інструктаж для MICE-клієнтів [41]. На ринку, де тіньовий сегмент і короткострокова оренда часто конкурують ціною, формальний готель може перемагати передбачуваністю, документованою безпекою, корпоративною придатністю та сервісною відповідальністю.

Для готельного бізнесу стратегія має бути зведена до невеликого, але дисциплінованого ядра показників, що можна розглянути у таблиці 3.2. нижче «Контур реалізації та система KPI».

Таблиця 3.2.

Контур реалізації дій та система KPI

Горизонт	Пріоритетні дії	Результат етапу
1	2	3
Короткостроковий	Аудити номерного фонду, сервісу, відгуків, MICE-продажу й аварійної готовності; відповіді на негативні та змішані відгуки; формування безпечної-комунікації; тарифна сітка для подій	Стабілізація репутації, зниження числа гострих скарг, швидкий приріст конверсії та довіри

Продовження табл 3.2

1	2	3
Середньостроковий	Поетапна реновація пріоритетних номерів; інтеграція система управління готелем/система управління відносинами з клієнтами/управління каналами продажів/бізнес аналітика; запуск B2B-MICE-продажу; навчання персоналу за новими стандартами операційних процедур; підписання корпоративних угод	Вирівнювання «ціна/якість», кращий мікс каналів, вища маржинальність (ключовий фінансовий показник, який показує частку прибутку в загальному виторгу (доході) від продажу товарів або послуг)
Довгостроковий	Повна інституціоналізація оглядової стратегії; перегляд боргового профілю; масштабування лояльності; публічний safe-stay стандарт; стабільний цикл сарех (капітальні витрати компанії на придбання, модернізацію або відновлення довгострокових активів) за даними відгуків і KPI	Стійка конкурентна позиція, операційна безперервність, краща якість доходу та сильніший бренд

Джерело: сформовано автором

Рекомендоване KPI-ядро для щомісячного моніторингу охоплює ключові аспекти діяльності готелю, де у фінансовому блоці контролюються загруженість готелю, середня ціна номера, дохід на доступний номер, загальний дохід, а також частка доходів від заходів та додаткових послуг. Клієнтський блок фокусується на загальному рейтингу на онлайн-платформах, розриві в оцінках, коефіцієнті скарг, часі відповіді та частці повторних гостей. Операційні процеси вимірюються через час реєстрації, швидкість усунення технічних неполадок і ефективність використання конференц-площ. У блоці персоналу та цифровізації відстежуються плинність кадрів, години навчання, частка прямих бронювань і точність прогнозів, тоді як безпековий сектор спирається на години автономності

систем, охоплення персоналу тренуваннями, час простою інфраструктури та швидкість відновлення після інцидентів.

Водночас для роботи з відгуками доцільно впровадити диференційовану політику, яка передбачає 100% обов'язкове реагування на негативні та змішані коментарі у пріоритетному порядку, тоді як загальне покриття відповідей має утримуватися в межах розумного коридору, щоб управління репутацією не перетворювалося на формальну та непродуктивну «гонку за відсотками».

3.2. Використання інновацій та цифрових технологій в готельній індустрії

Цифрова трансформація готелів охоплює широкий спектр напрямів: від автоматизації процесів бронювання та управління доходами до впровадження систем штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) [58], доповненої та віртуальної реальності, хмарних технологій та великих даних (Big Data). Кожен із зазначених напрямів відкриває нові можливості для підвищення ефективності готельної діяльності та формування унікального гостьового досвіду, що є ключовим чинником диференціації на конкурентному ринку послуг.

Основні напрямки впровадження інновацій в готельну індустрію України представлено у табл. 3.3.

Концепція «розумного номера» (Smart Room) є одним із найбільш перспективних напрямів технологічного розвитку сучасної готельної індустрії. В її основі лежить інтеграція технологій Інтернету речей (Internet of Things, IoT) - мережі взаємопов'язаних пристроїв, здатних збирати, обмінюватися та аналізувати дані в режимі реального часу. За прогнозами аналітиків ринку, до 2027 року глобальний ринок IoT у секторі гостинності досягне 11,4 млрд доларів США, що відображає виняткову перспективність даного напрямку [59].

Таблиця 3.3

Інновації та цифрові технології в готельній індустрії

Напрями і технологія	Характеристика	Основні переваги для готелю та гостя	Приклади, статистика	Ситуація в Україні
1	2	3	4	5
1. Концепція «Розумного номера» (Smart Room) + IoT	Інтеграція управління освітленням, кліматом, шторами, технікою через смартфон, планшет або панель.	Підвищення комфорту, енергоефективність, персоналізація середовища.	Глобальний ринок IoT у гостинності до 2027 року досягне \$11,4 млрд.	Впроваджено в окремих п'ятизіркових готелях Києва (міжнародні мережі).
2. Голосове управління (Alexa, Google Assistant)	Регулювання номером, замовлення послуг, отримання інформації через голосового асистента.	Зниження навантаження на ресепшн (до 30%), підвищення задоволеності гостей (на 18-24%).	Використання у преміум-готелях світу.	Недостатньо освоєно. Бар'єри: висока ціна, консерватизм власників, потреба в адаптації до української мови.
3. Інтелектуальні системи погоди (Smart Weather)	Поєднання метеоданих, ІШ та датчиків у номері для надання прогнозу та рекомендацій.	Персоналізований маркетинг (пропозиція SPA/доставки в дощ), підвищення додаткового доходу, енергоефективність.	Відображення через «розумні дзеркала» (Smart Mirror) або сенсорні панелі.	Особливо актуально для курортів Карпат та Чорноморського узбережжя. Потенційна конкурентна перевага.
4. Інфрачервоні сканери присутності	Визначення зайнятості номера без порушення приватності для планування прибирання.	Економія електроенергії (20-35%), оптимізація роботи покоївок, комфорт гостя (менше переривань).	Окупність системи: 18-36 місяців.	Використовуються переважно у великих бізнес-готелях з великим номерним фондом.
5. VR та 3D-тури	Віртуальний огляд номерів та інфраструктури через сайт, соцмережі або VR-гарнітуру.	Зростання конверсії бронювань на 16-67%, зниження психологічного ризику при виборі.	Якісні 360° огляди.	Практично відсутні у вітчизняному сегменті. Більшість готелів обмежуються стандартними фото.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
6. Мобільний додаток готелю	Центральний елемент екосистеми: бронювання, check-in, управління номером, замовлення послуг, чат з персоналом.	Зручність для гостя (60% готові користуватись), збір даних, персоналізація, прямі продажі.	Інтеграція з PMS та програмами лояльності.	Мають переважно міжнародні мережі (Hilton, Marriott). Незалежні готелі часто обмежені мобільним сайтом.
7. Роботизація та чат-боти	Сервісні роботи (доставка, багаж) та NLP-чати для відповідей на стандартні запити.	Цілодобова підтримка, зниження рутини для персоналу, звільнення часу для особистого сервісу.	Лідери: Японія, США. Чат-боти на основі NLP.	Одиничні пілотні проекти. Автоматизація бронювань та чат- боти набувають більшого поширення.

Джерело: складено автором

Типова система «розумного номера» інтегрує керування освітленням, кліматом, шторами, розважальними системами та іншими елементами інфраструктури номера в єдину платформу, доступну гостю через смартфон, планшет або сенсорну панель управління. В Україні подібні рішення вже впроваджені в низці столичних п'ятизіркових готелів, зокрема в київських закладах мережевого формату, що орієнтуються на стандарти міжнародних готельних брендів [60].

Також одним із найбільш революційних технологічних рішень у сфері готельного сервісу є впровадження систем голосового управління, що перетворює готельний номер на повноцінне «розумне» середовище, аналогічне сучасним концепціям Smart Home. Технологія голосових асистентів, розроблена такими компаніями, як Amazon (Alexa), Google (Google Assistant) та Apple (Siri), знаходить все ширше застосування у преміум-сегменті готельної індустрії по всьому світу.

Система голосового управління в готельному номері дозволяє гостю регулювати освітлення, температуру, відтворення музики, отримувати актуальну інформацію про готельні послуги та замовляти додаткові сервіси - все це без необхідності використання пульта дистанційного управління, телефону або звернення на стійку рецепції. За даними міжнародних досліджень, упровадження голосових асистентів у готельних номерах підвищує рівень задоволеності гостей на 18–24% та скорочує навантаження на персонал рецепції до 30% [61].

Для України впровадження технологій голосового управління у готельних номерах є перспективним, але ще недостатньо освоєним напрямом. Основними бар'єрами залишаються висока вартість інфраструктурних рішень, необхідність адаптації голосових асистентів до української мови, а також певний консерватизм власників вітчизняних готелів у сприйнятті нових технологій [62].

Разом з тим, зростаючий попит із боку ділових мандрівників та молодіжного сегменту споживачів створює стійке підґрунтя для поступового розширення застосування цієї технології у вітчизняному готельному бізнесі.

Перспективним напрямом є розробка мультимовного голосового асистента, адаптованого до специфіки українського ринку, що підтримував би запити українською, російською та англійською мовами. Інтеграція такого рішення з системою управління готелем (Property Management System, PMS) дозволила б автоматично передавати замовлення гостя у відповідні служби закладу, суттєво підвищуючи ефективність і швидкість сервісу.

Інноваційним і поки що недостатньо поширеним, але надзвичайно перспективним рішенням для підвищення гостьового досвіду є інтеграція систем інтелектуального прогнозування погоди безпосередньо у простір готельного номера. Мова йде про комплексне рішення, що поєднує дані з метеорологічних сервісів, локальних датчиків мікроклімату та систем штучного інтелекту для надання гостю актуальної, персоналізованої та практично корисної метеорологічної інформації.

Технічна реалізація подібного рішення може здійснюватися через вбудований інтерактивний дисплей (наприклад, Smart Mirror - «розумне дзеркало» або сенсорна панель), розташований у номері та підключений до хмарного сервісу метеоданих. Система відображає не лише поточну температуру та опади, але й надає погодинний та тижневий прогноз для конкретного регіону, рекомендації щодо одягу та активностей на відкритому повітрі, а також попередження про несприятливі метеорологічні умови [74].

Особливою цінністю для гостя є інтеграція погодного блоку з рекомендаційним модулем готелю: система може автоматично пропонувати бронювання екскурсій, оренду спорядження або зміну планів на основі метеопрогнозу. Наприклад, якщо прогнозується дощ, гість отримає пропозицію відвідати SPA-центр готелю або замовити доставку страв у номер, що є елементом персоналізованого маркетингу та безпосередньо впливає на підвищення додаткового доходу закладу.

Для України подібна інтеграція є особливо актуальною в контексті розвитку курортних готелів Карпатського регіону та Чорноморського узбережжя, де погодні умови мають вирішальне значення для планування відпочинку гостей. Впровадження Smart Weather Systems могло б стати конкурентною перевагою вітчизняних курортних готелів та суттєво поліпшити загальне враження від перебування. Окрім цього, інтеграція прогнозів погоди з системою клімат-контролю номера дозволяє завчасно регулювати температурний режим відповідно до очікуваних зовнішніх умов, що сприяє підвищенню енергоефективності готелю.

Інноваційним технологічним рішенням, що суттєво підвищує ефективність господарської служби готелю та покращує якість взаємодії персоналу з гостями, є впровадження інфрачервоних сканерів присутності. Ця технологія дозволяє у режимі реального часу визначати зайнятість готельного номера без порушення

приватності гостя та без необхідності прямого контакту між персоналом і мешканцями.

Впровадження інфрачервоних сканерів дозволяє покоївкам уникати неприємних ситуацій, пов'язаних із прибиранням у присутності гостей. Завдяки цій технології персонал отримує інформацію про зайнятість номера та може планувати прибирання у найбільш зручний час - наприклад, коли гість вийшов на сніданок або залишив готель на екскурсію. Це суттєво підвищує як ефективність роботи господарської служби, так і комфорт гостя, який уникає небажаних переривань відпочинку [62].

Крім того, інфрачервоні сканери відіграють ключову роль у системах управління енергоспоживанням готелю. Датчики присутності автоматично вимикають освітлення, кондиціонування та опалення у порожніх номерах, що дозволяє скоротити витрати на електроенергію на 20–35% залежно від рівня оснащення закладу [61]. За підрахунками фахівців галузі, окупність систем автоматичного управління енергоспоживанням у готельному бізнесі становить від 18 до 36 місяців, що робить дане рішення економічно привабливим навіть для готелів середнього класу.

В Україні інфрачервоні системи контролю присутності знаходять застосування переважно у великих готельних комплексах та бізнес-готелях, що мають значний фонд номерів і прагнуть до оптимізації операційних витрат. Широкому поширенню технології сприяє зниження вартості датчиків та їх адаптація до існуючої інфраструктури готелів через інтеграцію з PMS-системами та платформами управління будівлею (Building Management System, BMS) [62].

Перспективним вектором розвитку є об'єднання інфрачервоних сканерів із системами машинного навчання, що аналізують поведінкові патерни гостей і формують оптимальний розклад прибирання індивідуально для кожного номера. Така система здатна враховувати звички гостя (час виходу, тривалість

перебування поза готелем) та автоматично планувати клінінгові задачі, мінімізуючи простої персоналу та максимізуючи якість сервісу.

Ще одним із ключових напрямів цифрової трансформації готельного маркетингу є впровадження технологій віртуальної реальності (Virtual Reality, VR) та інтерактивних 3D-турів для презентації готельних номерів та інфраструктури закладу на офіційному сайті і маркетингових платформах. Ця технологія принципово змінює підходи до прийняття рішення про бронювання: потенційний гість отримує можливість «відвідати» готель ще до фактичного приїзду, що суттєво підвищує його впевненість у правильності вибору.

Практика свідчить, що готелі, які пропонують VR-тури або якісні 360-градусні огляди номерів, фіксують зростання конверсії бронювань на 16–67% порівняно із закладами, що обмежуються традиційними фотографіями [75]. Це пояснюється психологічним ефектом занурення: людина, яка «побувала» у номері віртуально, відчуває значно вищий рівень довіри до готелю і менший психологічний ризик при бронюванні. Особливо цей чинник важливий у категорії преміум-номерів та апартаментів, де вартість проживання суттєво вища, а вимоги до сервісу - максимальні.

В Україні переважна більшість готельних закладів - навіть у сегменті чотири- та п'ятизіркових готелів - обмежуються стандартними фотографіями номерів, що часто виявляються неповними або неточними. Лише незначна частина столичних готелів пропонує 360-градусні тури, виконані у базовому форматі Google Street View або подібних сервісів. Повноцінні VR-рішення з можливістю огляду через гарнітуру залишаються практично відсутніми у вітчизняному готельному сегменті [76].

Між тим, розвиток технологій суттєво знижує бар'єри для впровадження VR-контенту. Сучасні рішення дозволяють створити якісний 3D-тур готельного номера за допомогою спеціалізованих 360-градусних камер та хмарних платформ обробки відеоданих при відносно невисоких витратах. Результуючий контент

може бути інтегрований безпосередньо на сайт готелю, у канали бронювання (Booking.com, Expedia) та соціальні мережі, забезпечуючи широке охоплення цільової аудиторії.

Впровадження VR-технологій відкриває також нові можливості для презентації банкетних залів, конференц-просторів та розважальної інфраструктури готелю корпоративним клієнтам. Організатори заходів отримують можливість «оглянути» зал у режимі реального часу, оцінити його можливості для розміщення учасників, розташування обладнання та декоративного оформлення - без необхідності фізичного відвідування закладу. Це суттєво прискорює процес прийняття рішень і відкриває готелю доступ до корпоративних клієнтів з інших регіонів та країн.

Мобільний додаток готелю є центральним елементом екосистеми цифрового сервісу для гостя. Сучасні готельні додатки інтегрують функції бронювання, заселення, управління номером, замовлення додаткових послуг, комунікації з персоналом та програм лояльності в єдиний зручний інтерфейс. За даними досліджень, понад 60% гостей готелів готові використовувати мобільний додаток для взаємодії з закладом, якщо він пропонує справді корисний та інтуїтивно зрозумілий функціонал [76].

В Україні власні мобільні додатки мають переважно великі готелі, що входять до міжнародних мереж, - Hilton, Hyatt, Marriott та інших, присутніх на вітчизняному ринку. Незалежні та невеликі мережеві готелі, як правило, обмежуються наявністю адаптованого мобільного сайту, що суттєво поступається можливостям повноцінного додатку (Додаток А). Розвиток ринку спеціалізованих SaaS-платформ для готельного бізнесу відкриває можливість для незалежних закладів отримати доступ до функціоналу мобільних додатків за прийнятною вартістю через White Label рішення.

Роботизація окремих сервісних функцій готелю є одним із найбільш наочних проявів технологічної революції у сфері гостинності. Сервісні роботи

вже використовуються у готелях різних країн для доставки замовлень у номери, транспортування багажу, прибирання приміщень та виконання функцій рецепціоніста. Лідерами у впровадженні роботизованих рішень є Японія, США та ряд країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону [76].

В Україні роботизація готельного сервісу поки перебуває на стадії одиничних пілотних проектів та активного вивчення досвіду зарубіжних колег. Разом з тим, автоматизація рутинних операцій - управління бронюваннями, обробка платежів, відповіді на стандартні запити гостей через чат-боти - вже набуває все більшого поширення у вітчизняному готельному бізнесі. Інтеграція чат-ботів на основі технологій обробки природної мови (NLP) дозволяє цілодобово відповідати на запитання потенційних гостей, оформлювати бронювання та вирішувати типові проблемні ситуації без участі людського персоналу.

Слід зазначити, що автоматизація готельного сервісу не означає повного витіснення людського персоналу: навпаки, вивільнення співробітників від рутинних завдань дозволяє зосередити їх увагу на створенні справжнього персонального зв'язку з гостями - тій якості сервісу, яку не здатна відтворити жодна технологія. Таким чином, оптимальна модель сучасного готелю поєднує переваги цифрової автоматизації з незамінною людською теплотою гостинності.

3.3. Напрями трансформацій готельного бізнесу України

Наприкінці 2025 року готельний бізнес в Україні зазнав суттєвих змін у пріоритетах управління ключовими операційними ризиками. В умовах активних атак на критичну інфраструктуру значення безперебійного енергозабезпечення різко зросло. Цей фактор уперше за багато місяців потрапив до списку

найбільших викликів для діяльності готелів, ставши на один рівень із питаннями безпеки та проблемою дефіциту кваліфікованого персоналу.

Такі висновки надала чергова хвиля щомісячного опитування Інституту економічних досліджень і політичних консультацій, проведеного в листопаді 2025 року. За результатами дослідження, перебої з постачанням електроенергії, води та тепла, які восени розглядалися як вторинна проблема, за короткий період трансформувалися у серйозний системний ризик для забезпечення операційної стабільності [77]. Це негативно вплинуло на якість обслуговування клієнтів, рівень завантаженості об'єктів і фінансові показники всієї галузі.

У 2024–2025 роках український бізнес стикається з тривалим періодом невизначеності, що знаходить своє відображення в Ukrainian Business Index (UBI). Із початку 2024 року індекс демонструє стабільне зниження, досягнувши у вересні 2025 року рівня 37,9 бала зі 100 можливих, що свідчить про переважання песимістичних прогнозів [78]. Для готельного сектору, який тісно пов'язаний із діловою активністю, мобільністю населення та корпоративним попитом, така тенденція стала важливим чинником, що спонукає до значних змін і адаптації ринку, що можна розглянути на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. «Динаміка індексу ділових очікувань (UBI)»

Джерело: [79]

Індекс UBI нижче 40 свідчить про те, що більшість підприємств не очікують зростання продажів, збільшення інвестицій чи розширення своєї діяльності. У готельному сегменті це найбільше проявляється через скорочення попиту в сегменті B2B: зменшення кількості корпоративних заходів, урізання бюджетів на відрядження та скорочення термінів перебування бізнес-клієнтів.

У такій ситуації готелі все більше зосереджуються на роботі з непрогнозованим, ситуативним попитом, замість стабільного потоку бронювань. Це змушує переглянути традиційні підходи до планування завантаженості номерів, формування цінової політики та інвестування в оновлення і розширення номерного фонду.

Результати дослідження стану готельного бізнесу у вересні 2025 року вказують на те, що основні ризики, з якими стикається галузь, переважно збігаються з типовими загальнобізнесовими викликами. Водночас вони виявляють підвищену чутливість на оперативному рівні, що підкреслює специфіку цього сектору економіки.

Передусім, гострою проблемою залишається дефіцит кадрів. З огляду на сервісоорієнтовану природу готельного бізнесу, брак кваліфікованого персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування, рейтинг закладів і частоту повторних візитів клієнтів.

Другою істотною перешкодою є низька платоспроможність споживачів у поєднанні з обережністю корпоративного сектору. Навіть в умовах стабільного рівня заповнюваності готелів середній чек характеризується тенденцією до зниження, що свідчить про стриманий попит.

Третій виклик стосується інфраструктурних ризиків. У 2025 році особливої актуальності знову набули перебої з енергопостачанням. Для готелів це негативне явище постає не лише у вигляді прямого фінансового навантаження, а й впливає на їхню репутацію серед клієнтів.

Попри спад бізнес-очікувань, готельний ринок демонструє високу пристосовуваність до нових умов. Деякі інноваційні рішення вже закріпилися як новітні стандарти функціонування галузі та стали інструментами її виживання і розвитку в сучасних турбулентних умовах. Серед них можна виокремити і представити у вигляді схеми:

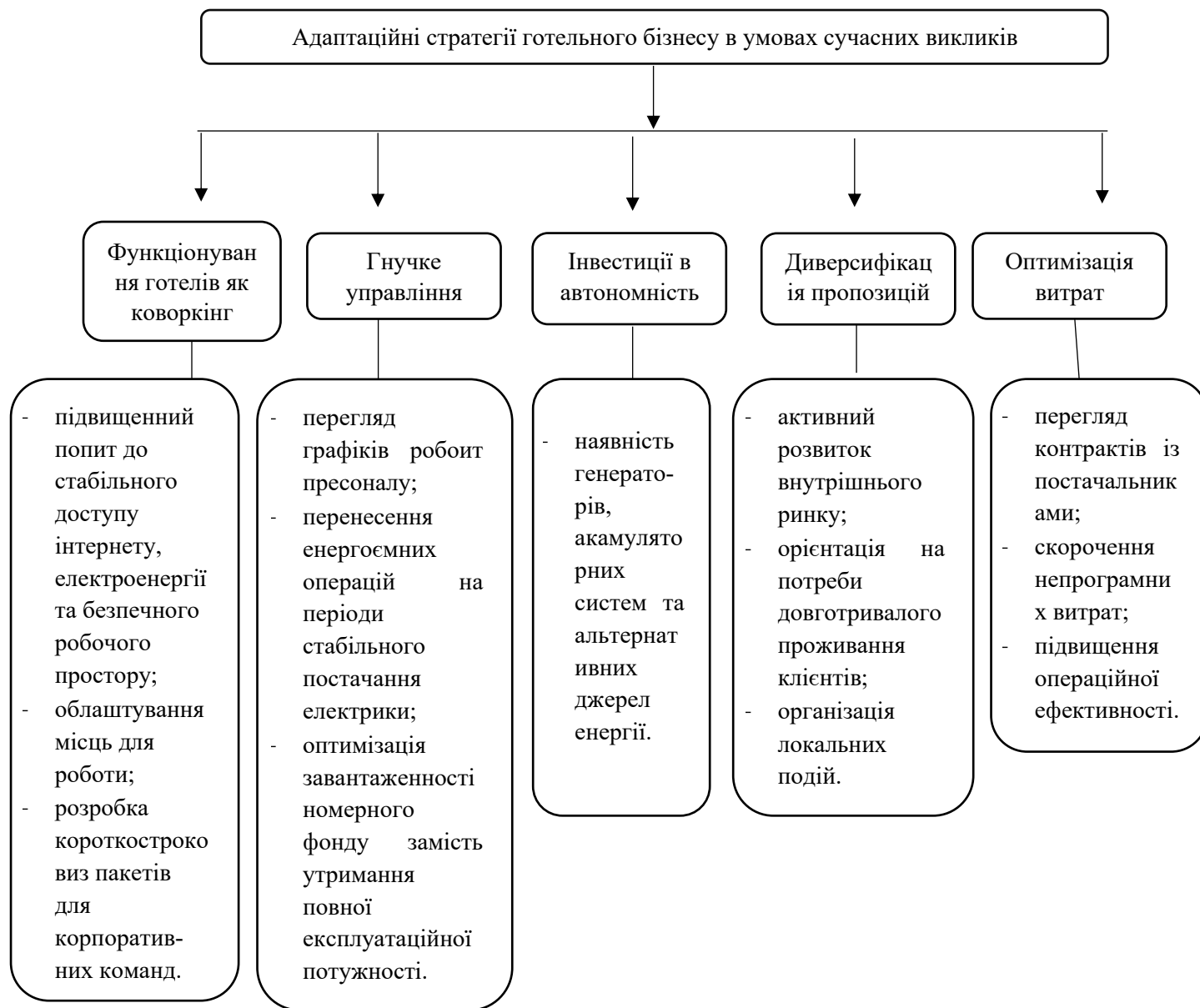


Рис. 3.3. «Адаптаційні стратегії готельного бізнесу в умовах сучасних викликів»

Джерело: сформовано автором

У результаті проведеного аналізу були визначені ключові адаптаційні стратегії для готельного бізнесу в умовах сучасних викликів.

Першою стратегією є трансформація готелів у коворкінг-простори. У ситуації нестабільного енергопостачання підвищується попит на місця зі стабільним доступом до електроенергії та інтернету. Як наслідок, готелі створюють робочі зони, оснащують переговорні кімнати та пропонують спеціальні пакети послуг для фрилансерів і корпоративних клієнтів.

Друга стратегія передбачає запровадження гнучкого управління операційними процесами. Для адаптації до нових реалій готелі коригують графіки роботи персоналу, переносять енергоємні процеси на періоди стабільного енергопостачання та розумно оптимізують використання номерного фонду, щоб мінімізувати витрати.

Третій напрямок спрямований на інвестиції в автономність. Встановлення генераторів, акумуляторних систем та інших альтернативних джерел енергії дає змогу забезпечувати безперервне функціонування готелів навіть під час тривалих відключень.

Четверта стратегія пов'язана з розширенням спектра послуг. Готелі орієнтуються на довгострокове проживання, організовують локальні заходи, адаптуються до потреб різних категорій клієнтів та пропонують послуги, які залишаються затребуваними незалежно від пори року чи умов туристичного ринку.

Остання стратегія - оптимізація витрат. Це включає перегляд умов співпраці з постачальниками, скорочення другорядних витрат, впровадження автоматизації в окремих бізнес-процесах і підвищення загальної операційної ефективності.

Незважаючи на складнощі сучасної бізнес-реальності, готельний сектор демонструє здатність до адаптації та пошуку рішень, які уможливають його подальший розвиток і збереження конкурентоспроможності (Додаток Б).

Для 2026 року аналіз поточного рівня UBI вказує на те, що готельна індустрія не перебуває у стані активного зростання, однак її також не можна охарактеризувати як таку, що опинилася в стадії стагнації. Галузь рухається у фазу селективного розвитку, де найбільші конкурентні переваги матимуть оператори, здатні адаптуватися до змін завдяки впровадженню гнучких бізнес-моделей, мінімізації операційної інерції та стратегічним інвестиціям у підвищення рівня автономності.

У короткостроковій перспективі ключовим чинником розвитку готельного сектора буде не відновлення чи зростання масового туристичного потоку, а радше спроможність ефективно інтегруватися у нові економічні умови. Ці нові реалії характеризуються зниженими очікуваннями бізнес-середовища, обмеженим попитом у сегменті B2B та значно підвищеною важливістю операційної ефективності як засобу забезпечення стійкості й конкурентоспроможності.

За останні кілька років туристичний ринок України зазнав вагомих трансформацій. Зниження обсягів міжнародного туризму частково компенсується зростанням внутрішніх подорожей, що суттєво змінює принципи роботи готельного бізнесу. Якщо до війни основним фокусом готелів були іноземні гості та ділові мандрівники, то нині головними споживачами їх послуг є внутрішні туристи, які надають перевагу короткостроковим подорожам і сезонному відпочинку. Це впливає на зміну цінової політики, скорочення середньої тривалості перебування та переорієнтацію готельного сегмента на більшу доступність для масового ринку.

У 2024 році в Україну прибуло понад 2,5 мільйона іноземних туристів, що на 4,1% більше порівняно з попереднім роком. Така тенденція демонструє часткове відновлення міжнародного туризму після значного спаду в перші роки повномасштабної війни [80]. Одночасно відчутно зріс внутрішній попит на туристичні послуги. Наприклад, у літній сезон 2025 року один із провідних

туроператорів відзначив зростання кількості замовлених внутрішніх подорожей приблизно на 70% порівняно з попереднім роком.

Фінансові показники галузі також свідчать про швидке відновлення. У 2025 році розмір туристичного збору збільшився на 42% порівняно з 2024-м та на 65% від довоєнного рівня [81]. Це вказує на зростання концентрації доходів та важливості готельного сектору в структурі споживання. Готелі залишаються основними генераторами доходів у туристичній галузі, забезпечуючи понад 66% надходжень у цьому сегменті.

Середня тривалість перебування іноземних туристів зазнала суттєвого скорочення: з 2,10 ночі у докризовий період до 1,89 ночі у 2021 році. Одночасно кількість їх прибуттів зменшилася з 959,4 тис. до 172,2 тис. осіб, а це скорочення більше ніж у 5,5 рази. Після 2022 року показник тривалості перебування не перевищував 2,15 ночі, що фактично свідчить про критичне скорочення в'їзного туризму як стабільного джерела попиту для готельного бізнесу [82].

Тенденції скорочення середньої тривалості поїздок у період 2020–2024 років корелюють зі структурними змінами на ринку готельної індустрії, які формують нові моделі попиту, прогнозовані на 2026 рік. Згідно з аналітичними оцінками, завантаженість готелів у зимовий сезон 2025/2026 років може досягати 85–95% у Карпатському регіоні, 50–65% у великих містах і 45–65% в Одесі залежно від формату розміщення. Це вказує на певне відновлення внутрішнього туризму, хоча воно супроводжується короткостроковим характером поїздок [82].

Важливим трендом 2026 року стане перерозподіл попиту на користь апарт-готелів, котеджів та інших форматів із підвищеним рівнем приватності, що є прямою реакцією на наслідки пандемії COVID-19 і зростання воєнних ризиків. Популярність таких форматів супроводжується змінами у споживчій поведінці: частка прямих бронювань збільшилася до 25–30%, а використання міжнародних онлайн-платформ скоротилося до 10–20%. Водночас середній часовий інтервал між бронюванням і поїздкою зріс до 21–35 днів [83]. Це свідчить про те, що

туристи надають перевагу більш планомірному підходу до подорожей і прагнуть мінімізувати ризики. Одночасно готельний бізнес поступово пристосовується до нових реалій нестабільного ринку.

Таким чином, тенденції 2026 року гармонійно доповнюють кількісний аналіз: скорочення середньої тривалості перебування супроводжується значною трансформацією споживчого попиту. Це дозволяє зберігати відносну стабільність завантаженості готелів завдяки адаптації форматів розміщення, каналів продажу та моделей споживання готельних послуг до нових умов ринку.

Зима 2025/2026 стала переломним періодом для внутрішнього туризму в Україні, знаменуючи початок глибоких трансформацій у галузі. Туристичний ринок переходить до етапу структурної перебудови, де в центрі уваги опиняються не лише спроби підвищення цін, а й ефективне управління попитом, продажами та створення конкурентоздатного продукту.

За прогнозами експертів, у зимові місяці 2026 року Карпати функціонуватимуть майже на межі своїх можливостей, із очікуваною заповненістю на рівні 85–95% [84]. Це спричинить дефіцит якісних готельних номерів у періоди пікових навантажень, водночас відкриваючи широкі перспективи для об'єктів із добре розвиненою інфраструктурою.

У той час ситуація у містах залишатиметься більш збалансованою. Прогнозована заповненість становитиме 50–65%, що створює сприятливе середовище для гнучкого ціноутворення та більш активної роботи з корпоративним сегментом. В Одесі рівень заповненості взимку очікується у межах 45–65%, і тут ключовим фактором конкурентоспроможності стає не розташування, а чітко сформована концепція готелю [85].

Відчутним трендом стає зміна у форматі туристичних продуктів - класичні готелі поступово поступаються місцем варіантам, орієнтованим на приватність. Апарт-готелі та котеджі демонструють найбільшу популярність серед гостей

завдяки своїй відповідності сучасним потребам: автономності, особистому простору та можливості планувати час за власним розсудом.

Незважаючи на це, бізнес-готелі на базі міської інфраструктури не втрачають своїх позицій, але лише за умови адаптації під потреби сучасних робочих сценаріїв. Зручні робочі простори, тиха атмосфера, якісний інтернет - усе це сприяє перевтіленню традиційних бізнес-готелів у платформи для *workation*.

Один із найбільш помітних трендів сезону - зростання популярності групових бронювань. Корпоративний сегмент залишається стабільним джерелом зимового туристичного попиту в грудні та лютому, однак до нього активно приєднуються сім'ї та компанії друзів. Прогнози свідчать про збільшення кількості сімейних бронювань у середньому на 10–15%, а також про зростання середньої кількості учасників груп друзів із 4–6 до 6–8 осіб [86]. Для готельного ринку це сигнал до переорієнтації: сімейні номери, двокімнатні апартаменти та котеджі стають стратегічно важливими продуктами, які слід резервувати задовго до пікових дат.

Ще одним важливим показником зрілості ринку є тенденція до довшого вікна бронювання. У 2026 році термін попереднього резервування подовжується з 7–14 днів до 21–35 днів. Все більше туристів обирають раннє бронювання з фіксованою ціною, віддаючи перевагу фінансовій стабільності перед гнучкістю.

Для готелів такий зсув стає потенціалом для більш точного прогнозування фінансових потоків, водночас зменшуючи залежність від продажів в останню хвилину.

Висновки до третього розділу

Отже, проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що подальший розвиток готельного бізнесу України має базуватися на посиленні стійкості, керованості та якості продукту. У сучасних умовах конкурентоспроможність готелю визначається не стільки масштабом номерного фонду, скільки здатністю підтримувати безперервність сервісу, адаптуватися до змін попиту, оперативно використовувати цифрові інструменти та забезпечувати для гостя передбачуваний і безпечний досвід. Це означає, що для галузі пріоритетними стають не лише інвестиції в матеріальну базу, а й інвестиції в процеси, дані, стандарти та персонал.

Однією з базових передумов розвитку для українських готелів уже сьогодні є операційна автономність. Безпекові ризики, перебої з електропостачанням, зміни в логістиці та непередбачуваність ділового середовища фактично перетворили на обов'язкову норму ті рішення, які раніше розглядалися як додаткові переваги: резервне живлення, чіткі протоколи дій у надзвичайних ситуаціях, захищені простори, стабільний інтернет, гнучке планування графіків та мінімізація сервісних збоїв. Для готельного бізнесу України це означає перехід до нової норми якості, де «комфорт» вже невіддільний від «стійкості», а «безпека» є частиною базового продукту, а не лише комунікаційною опцією.

Не менш важливим драйвером розвитку є цифровізація, яку доцільно розглядати не як набір модних технологій, а як управлінську інфраструктуру сучасного готелю. PMS- та CRM-системи, аналітика попиту, прямі канали бронювання, робота з відгуками, чат-боти, автоматизація внутрішніх процесів і персоналізовані комунікації формують більш точне ціноутворення, знижують операційні втрати і посилюють лояльність гостей. У міру відновлення внутрішнього туризму та переходу частини попиту до раннього планування, приватності цифрові рішення дедалі більше визначають не просто зручність, а

реальну конкурентну позицію закладу. Тому перспективи українських готелів безпосередньо пов'язані зі здатністю працювати з даними швидше і точніше, ніж це робили традиційні готельні моделі.

Разом із тим цифровізація не може замінити людський чинник, який і надалі залишається ядром якості в індустрії гостинності. Навіть найкращі технологічні рішення не працюватимуть на результат без професійної команди, внутрішніх стандартів сервісу, системи навчання та кадрової стабільності. Саме тому серед ключових стратегічних завдань галузі слід виділити розвиток компетенцій персоналу, багатофункціональність працівників, удосконалення комунікації між службами і створення такої організаційної культури, за якої якість обслуговування не залежить від випадкових факторів. У довгостроковій перспективі виграють ті готелі, які зможуть поєднати технологічну ефективність із послідовною сервісною дисципліною.

Ще одним стратегічним напрямом розвитку виступає сталий характер готельного продукту. Йдеться не лише про екологічну репутацію, а про реальне зниження витрат, підвищення ресурсної ефективності, кращу адаптацію до енергетичних ризиків і відповідність сучасним очікуванням споживача. Енергоощадні рішення, контроль використання ресурсів, оновлення інфраструктури, безбар'єрність, локальні партнерства та екологічно виважений сервіс мають розглядатися як складові економічної стійкості, а не як вторинні елементи іміджу. Для України в умовах відновлення цей вектор особливо важливий, оскільки він поєднує економічну доцільність із більш європейською моделлю розвитку індустрії гостинності.

На прикладі Black Sea Central можна побачити, яким чином окремий міський готель здатен вбудуватися в таку логіку розвитку. Його сильні сторони, зафіксовані в роботі, - центральна локація, конференцно-подієвий потенціал, наявність додаткових сервісів, орієнтація на змішаний попит - створюють підґрунтя для переходу від моделі просто «великого міського готелю» до моделі

безпечного, функціонально гнучкого і технологічно керованого міського простору. Особливо перспективним для такого типу закладу є поєднання коротких ділових поїздок, конференцного сегмента, індивідуального міського туризму та супутніх послуг із вищою доданою вартістю.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дослідження, доцільно зазначити, що сучасний готельний бізнес України розвивається в умовах одночасного тиску кількох факторів: безпекової нестабільності, зміни туристичних потоків, кадрових ускладнень, інфраструктурних ризиків і перегляду поведінки споживача. За цих умов галузь уже не може орієнтуватися на довоєнні моделі зростання як на єдиний орієнтир. Її подальша перспектива пов'язана з переходом до більш гнучкої, цифрово організованої, сервісно зрілої та економічно стійкої моделі функціонування, у якій якість управління стає не менш важливою, ніж сам продукт розміщення.

У роботі доведено, що в українських умовах конкурентоспроможність готельного підприємства формується на перетині трьох ключових площин: здатності забезпечити передбачувану якість сервісу, спроможності підтримувати операційну стійкість у кризових умовах і готовності працювати з новими моделями попиту. Саме тому перспективними для галузі стають не ті заклади, які лише мають сильну матеріальну базу, а ті, які вміють поєднати безпеку, автономність, професійний персонал, прямі та цифрові канали взаємодії з клієнтом, а також гнучку продуктову пропозицію. У контексті післявоєнного відновлення це означає поступовий перехід індустрії від режиму реактивного виживання до режиму вибіркового зміцнення ринкових позицій.

Важливим висновком є і те, що сучасний розвиток готельного бізнесу неможливий без цифрової трансформації. Онлайн-бронювання, системи управління взаєминами з гостями, оперативний моніторинг попиту, управління відгуками, автоматизація комунікацій і персоналізація сервісу перестали бути другорядними інструментами. Вони фактично стали основою управлінської ефективності, оскільки дають змогу швидше реагувати на зміну середовища, зменшувати втрати, посилювати прямі продажі й формувати більш стійку модель

доходів. Для української готельної індустрії це особливо актуально з огляду на зміщення частини попиту до коротких поїздок, workation-форматів, прямого контакту з готелем і раннього планування мандрівок.

Окремої уваги заслуговує людський фактор, який і далі залишається визначальним для сприйняття якості в готельному бізнесі. Сервісна індустрія не може створити довгострокову конкурентну перевагу без підготовленого персоналу, чітких стандартів, ефективної внутрішньої координації та вмотивованої команди. Саме тому в майбутньому для українських готелів вирішальне значення матимуть інвестиції у професійний розвиток кадрів, багатофункціональність ролей, сервісну культуру та організаційні моделі, здатні утримувати якість навіть у ситуаціях високої невизначеності. У цьому сенсі якість управління людськими ресурсами слід розглядати як основу ринкової стійкості підприємства, а не як допоміжний напрям його роботи.

Дослідження також підтвердило, що сталий розвиток для готельної індустрії України має бути осмислений як інструмент практичної модернізації. Енергоощадність, ресурсна ефективність, безбар'єрність, екологічно виважене оновлення інфраструктури та відповідальна інтеграція в дестинацію посилюють не тільки репутацію підприємства, а й його операційну стійкість. На міжнародному рівні індустрія дедалі впевненіше рухається до моделі більш якісного, збалансованого й сталого туризму, а отже український готельний бізнес, орієнтований на післявоєнне відновлення, має враховувати саме цю логіку розвитку.

Приклад Black Sea Central у рамках роботи є цінним насамперед тим, що демонструє практичну застосовність перелічених тенденцій на рівні одного міського готелю. Подані у тексті характеристики свідчать, що його сильними сторонами є центральне розташування, конференцно-подієва складова, набір додаткових сервісів і загальна функціональна гнучкість. Це дозволяє розглядати його як об'єкт, який має реальні передумови для посилення своїх позицій у

міському сегменті за умови подальшої стандартизації сервісу, цифрового розвитку та підтримання операційної надійності. Водночас принципово важливо, щоб у фінальному висновку цей кейс не витісняв собою галузеве узагальнення, а лише підкріплював його.

Отже, головний підсумок роботи полягає в тому, що майбутнє готельного бізнесу України залежатиме від здатності підприємств вибудувати нову модель конкурентоспроможності, де поєднуюватимуться безпека, автономність, цифрове управління, сервісна якість, персоналізація, кадрова стійкість і відповідальне використання ресурсів. Зростання внутрішньої мобільності та пожвавлення ринку створюють для галузі вікно можливостей, однак реалізувати його зможуть лише ті підприємства, які перетворять адаптацію на системну стратегію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Т. А. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». 2017. № 2. С. 89-92.
2. Балацька Н. Ю. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. Молодий вчений. 2016. № 1 (28). С. 12-15.
3. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2006. 448 с.
4. Білокінь Н. В. Вплив готельних ланцюгів на розвиток сучасної індустрії гостинності. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції. Одеса: ОНЕУ, 2018. С. 87-89.
5. Головка О.М. О.М. Головка, Н.С. Кампов, С.С. Махлинець. Організація готельного господарства 2012. 338 с.
6. Давидова О.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2, Т. 2. С. 257-260.
7. Домінська О. Я. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 39-41.
8. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно - ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.
9. Данько Н. І. Оцінка економічної ефективності інвестицій у готельний бізнес. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2017.

- Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм; Вип. 6. С. 153-160.
- 10.Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
 - 11.Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (4-5 травня 2023 р.). Львів: ЛТЕУ, 2023. 190 с.
 - 12.Кушнірук Г.В. Резерви підвищення прибутковості туристичних підприємств. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди. 2016. № 1. С. 45-47.
 - 13.Комліченко О.О. Фактори розвитку туристичної галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 8. С. 75-79.
 - 14.Лук'янов В. О., Г. Б. Мунін Організація готельно-ресторанного обслуговування: навчальний посібник; Київ : Кондор, 2012. 346 с.
 - 15.Лупич О. О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону. Ужгород, 2017. 285 с.
 - 16.Мальська М. П. , І. Г. Пандяк. Готельний бізнес: теорія та практика; центр учбової літератури, 2010. 472 с.
 - 17.Мунін Г. Б. , В. О. Лук'янов, В. В. Гарагович: Маркетинг туризму: економіко-організаційні аспекти. Київ: Кондор, 2011. 430 с.
 - 18.Орлова О. М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в Україні. Бізнесінформ. 2017. № 1. С. 153-160.
 - 19.Пітак В.В., Коваленко Л.П. Фактори розвитку туристичної індустрії України. Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. 2017. № 1. С. 148-151.
 - 20.В. М. Зайцева. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. 120 с.

- 21.Ткаченко А. М. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 12-1. С. 185-188.
- 22.І. О. Бочана. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 236 с.
- 23.Закон України. Про туризм. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
- 24.Закон України. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо розширення кола суб'єктів надання готельних послуг. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-20#Text>
- 25.Державні санітарні правила і норми влаштування, утримання загальноосвітніх навчальних закладів та організації навчально-виховного процесу ДСанПіН 5.5.2.008-01. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0063588-01#Text>
- 26.Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- 27.Закон України. про охорону праці. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
- 28.Закон України. Про захист прав споживачів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
- 29.Ключові тренди та майбутнє готельного бізнесу в Україні - HoReCa-УКРАЇНА
- 30.Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d01a0b3e-5639-4221-80bd-84981d5c8340/content>
- 31.Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/581/599>

32. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні. URL: <https://thepage.ua/ua/real-estate/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus>
33. Економічний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/554/508>
34. Готельний бізнес в Україні: проблеми та основні тенденції розвитку. URL: https://puet.poltava.ua/journal/97_2020/10.pdf
35. Аналіз готельного ринку в Україні 2024. URL: <https://lnk.ua/tLZYVdPRT>
36. Журнал Forbes – URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>
37. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci>
38. ДАРТ «До бюджету громад за I півріччя 2023 року надійшло понад 85 млн грн туристичного збору». URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-za-i-pivrichchya-2023-roku-nadiyshlo-ponad-85-mln-grn-turistichnogo-zboru>
39. «Готельне господарство України на сучасному етапі». URL: <https://studfile.net/preview/9726394/page:9/>
40. «Тіньові ринки України». URL: https://biz.ligazakon.net/news/242493_uryad-beretsya-za-tnov-gotel-porg-legalzats-bznesu-znizyat-utrich
41. Black Sea Hotel Group. URL: <https://lnk.ua/1GbY3UIuJ>
42. Black Sea Hotel Group номера. URL: <https://lnk.ua/WzU0I33XB>
43. Booking Готелі Одеси. URL: <https://lnk.ua/tARnaimHI>
44. «В Одесі фіксують рекордну кількість відпочивальників: найбільше туристів – з Молдови». URL: <https://lnk.ua/CCTfT138L>
45. Державний веб-портал бюджету. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
46. «Розвиток готельних мереж в Україні та шляхи їх розширення в місті Одеса та одеської області». URL: <https://lnk.ua/0gt7fP2cs>

47. «Туристичний барометр Одеси». URL: <https://lnk.ua/K18gtwPxp>
- 48.Booking відгуки. URL: <https://lnk.ua/nkClozA3g>
- 49.Black Sea Hotel Group новини. URL: <https://lnk.ua/gHDo6CJEh>
- 50.Black Sea Hotel Group акції та новини. URL: <https://lnk.ua/Ny88Su8FI>
- 51.Історія будівництва URL: <https://lnk.ua/8DqqAbZqI>
- 52.Premier Geneva Hotel URL: <https://lnk.ua/zlvfp674Y>
- 53.Опис готелю Premier Geneva Hotel URL: <https://lnk.ua/adrlDYM3t>
54. Стаття «Економіка та суспільство» URL: <https://lnk.ua/pAgzsedLP>
- 55.Стаття «УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: СИСТЕМНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОДИ» URL: <https://lnk.ua/x6me3VEAY>
- 56.Стаття «ОГЛЯД ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ ЦІНОУТВОРЕННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ» URL: <https://surl.li/qldbth>
57. Стаття «Кадрова стратегія: що важливіше – нові таланти чи розвиток наявних?» URL: <https://lnk.ua/IqlJRsYR9>
58. Що таке ІОТ URL: <https://www.atiko.com.ua/articles-ua/chto-takoe-iot-prostyimi-slovami/>
- 59.Grand View Research. Internet of Things (IoT) in Hospitality Market Size Report, 2022–2030. – San Francisco: Grand View Research, 2022. – 120 p.
- 60.Кравченко М. О., Демиденко М. А. Технологічні інновації в управлінні готельними підприємствами України. Вісник КНТЕУ. 2022.
- 61.Amazon Alexa Smart Properties for Hospitality: Case Study Report. – Amazon Web Services, 2023. – 28 p.
- 62.Гаращенко Н. М. Проблеми та перспективи впровадження цифрових технологій у готельну індустрію України. Туристична індустрія: сучасний стан та пріоритети розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луганськ, 2023 р.). Луганськ : Вид-во ЛНУ, 2023. С. 88–93.

- 63.«Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України» URL: <https://lnk.ua/EqANQRDGT>
- 64.Стаття «Інвесторів звільнили від податку на прибуток до 2035 року» URL: <https://lnk.ua/6wXUw1ecF>
- 65.Опендатабот ТОВ «БЛЕК СІ ХОТЕЛ ГРУП» URL: <https://opendatabot.ua/c/39783349?from=search>
- 66.Опендатабот ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» URL: <https://opendatabot.ua/c/21660999?from=search>
- 67.Сайт готелю «Лондонський» URL: <https://www.londonska-hotel.com.ua/>
- 68.Booking відгуки URL: <https://lnk.ua/nPoyZ5TMY>
- 69.Опендатабот ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛОНДОНСЬКИЙ» URL: <https://opendatabot.ua/c/37549040?from=search>
70. Збалансована система показників URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>
71. TOWS URL: <https://hromada.canactions.com/tows/>
72. KPI і показники ефективності готелів URL: <https://blog.auditbloom.com/uk/kpi-i-pokazniki-efektivnosti-goteliv/>
73. Маркери якісного сервісу в готелі URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/markeri-kachestvennogo-servisa-v-otele/>
- 74.IBM Corporation. Smart Hotel: Weather Intelligence and Room Automation Integration. White Paper. – IBM, 2022. – 18 p.
- 75.TrustYou Research. The Impact of Virtual Tours on Hotel Booking Conversions. Research Report. – Munich: TrustYou GmbH, 2023. – 22 p.
- 76.Забалдіна Ю. Б. Цифровий маркетинг готельних підприємств: теорія і практика. Маркетинг в Україні. 2022. № 4 (125). С. 29–38.
- 77.Інститут економічних досліджень URL: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/5616>

- 78.Результати дослідження стану бізнесу в Україні у вересні 2025 року URL: <https://cid.center/rezultaty-doslidzhennya-stanu-biznesu-v-ukrayini-u-veresni-2025-roku/>
- 79.Результати дослідження стану бізнесу в Україні у вересні 2025 року URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukrayini-u-veresni-2025-roku>
- 80.Стаття «Скільки іноземців відвідало Україну у 2024 році?» URL: https://visitukraine.today/uk/blog/5780/how-many-foreigners-visited-ukraine-in-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often?srsltid=AfmBOooSxRdZ_i_2kqt19h8P1zH5VVpww1-oQMK1rCeTtUS4KVSyX_Yt
- 81.Стаття «Популярність мандрівок Україною зростає: надходження туристичного збору збільшилися на 23,6 %» URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/1000282.html>
- 82.Стаття «Туристичний збір в Україні зріс на 52% порівняно з періодом до повномасштабної війни. Що на це вплинуло?» URL: <https://censor.net/n4004460>
- 83.Стаття «Зміни споживчої поведінки у 2025 році» URL: <https://netpeak.net/uk/blog/zmini-spozivchoi-povedinki-u-2025-rotsi-5-insaytiv-i-4-poradi-dlya-brendiv/>
- 84.Стаття «Завантаженість готелів у Карпатах становитиме 85-95% взимку 2026» URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1132773.html>
- 85.Стаття «Готельний бізнес Одеси почав відновлюватися, але залишився залежним від сезону» URL: <https://intent.press/news/economy/2025/gotelnii-biznes-odesi-pochav-vidnovliuvatisia-ale-zalishivsia-zalezhnim-vid-sezonu/>
- 86.Стаття «У середньому 661 євро: куди їдуть відпочивати українці влітку 2026» URL: <https://delo.ua/news/u-serednyomu-661-jevro-kudi-yidut-vidpocivati-ukrayinci-vlitku-2026-466036/>

ДОДАТОК

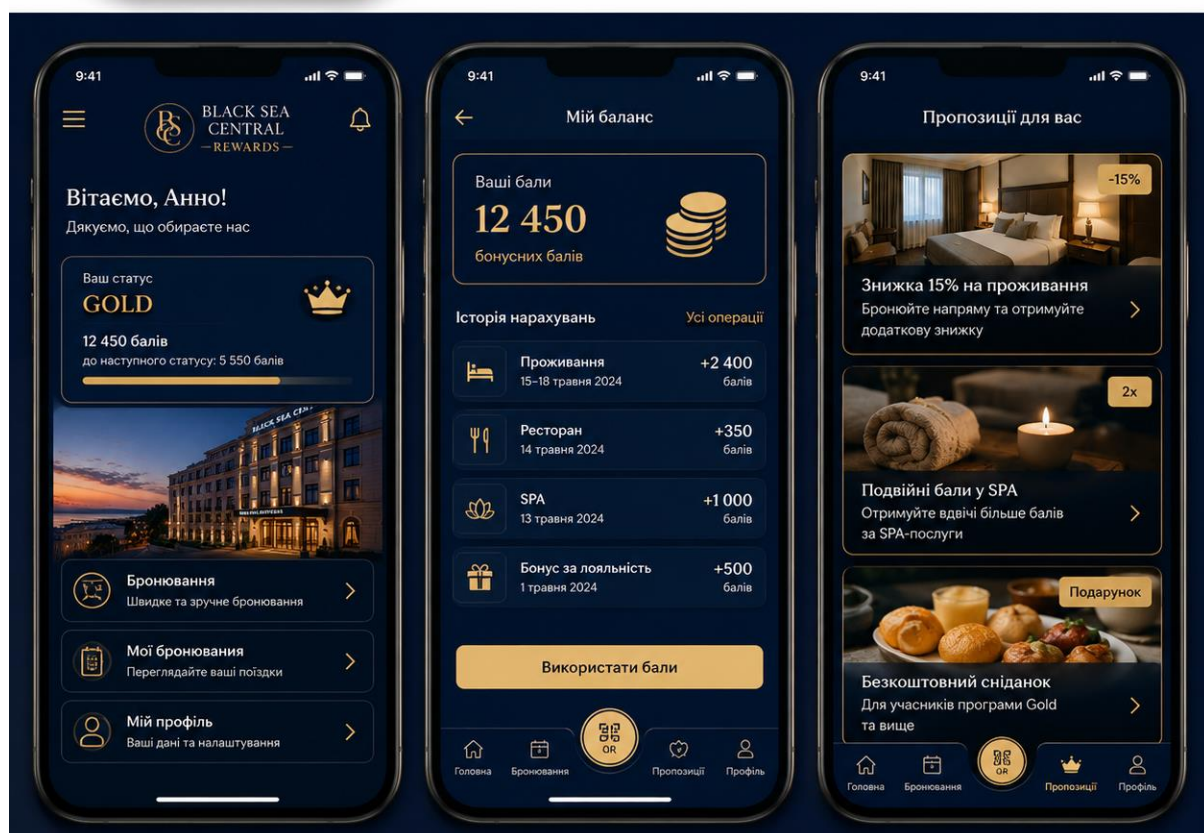
Додаток А



Black Sea Central Rewards

Black Sea Central Hotel

Установить



Анонсовані та перспективні готельні проєкти в Україні [37]:

1. AMA Family Resort - 95 номерів
2. Apartel Kosyno - 124 номерів
3. OTAMAN Resort & SPA - 46 номерів
4. Rikka KHUST thermal resort - 130 номерів
5. Європа плюс - 37 номерів
6. Кардинал - 37 номерів
7. АННІ - 143 номери
8. APART HALL - 517 номерів
9. Apart Hotel Garda - 32 номери
10. Apartel Skhidnytsya - 390 номерів
11. Berghouse Apartments - 95 номерів
12. Crystal Hills - 75 номерів
13. Escape City - 360 номерів
14. Glacier - 198 номерів
15. Golden Space - 55 номерів