

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ

© 2025 ДАНЬКО Н. І., КАЧАНЮК Є. О.

УДК 338.48:640.4
JEL Classification: L83; M21; O21

Данько Н. І., Качанюк Є. О. Стратегія розвитку підприємств сфери гостинності в Україні в умовах кризи

Мета статті полягає у визначенні, систематизації та обґрунтуванні стратегічних підходів до розвитку підприємств сфери гостинності України в умовах кризи. У роботі проведено аналіз сучасного стану галузі, що зазнала значних збитків унаслідок руйнування інфраструктури, зниження туристичних потоків, скорочення інвестиційної активності та підвищення ризиків для безпеки гостей і персоналу. На основі узагальнення наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також статистичних даних міжнародних організацій визначено ключові чинники стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств гостинності в умовах воєнних і поствоєнних викликів. У результаті дослідження сформовано комплекс стратегій розвитку, що містить: впровадження антикризових заходів для підтримки операційної діяльності; цифрову трансформацію бізнесу шляхом автоматизації процесів, використання онлайн-систем бронювання та CRM-рішень; диверсифікацію послуг із урахуванням нових сегментів попиту (довгострокове проживання, MICE-послуги, медичний та екотуризм); застосування стандартів безпеки Safe Stay UA та міжнародних екологічних сертифікацій (Green Key); розвиток партнерств на національному та міжнародному рівнях з метою залучення інвестицій і обміну досвідом. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих підходів забезпечить збереження та відновлення бізнесу в умовах війни, сприятиме адаптації до нових ринкових реалій та стане підґрунтям для інтеграції України у світовий туристичний простір після завершення воєнних дій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою регіонально орієнтованих стратегій розвитку сфери гостинності з урахуванням локальних ресурсів і ринкових умов, а також з формуванням ефективних моделей державно-приватного партнерства для відновлення та модернізації зруйнованої інфраструктури.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, сфера гостинності, антикризове управління, воєнні ризики, конкурентоспроможність, відновлення галузі.

Рис.: 6. Бібл.: 15.

Данько Наталія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: n.danko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2977-6641>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212651876>

Качанюк Євген Олександрович – магістрант кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: kachaniuk2020ugr12@student.karazin.ua

UDC 338.48:640.4
JEL Classification: OL83; M21; O21

Danko N. I., Kachaniuk Ye. O. A Strategy for the Development of Hospitality Industry Enterprises in Ukraine under Crisis Conditions

The aim of the article is to define, systematize, and substantiate strategic approaches for the development of hospitality enterprises in Ukraine under crisis conditions. The study conducts an analysis of the current state of the industry, which has suffered significant losses due to infrastructure destruction, decreased tourist flows, reduced investment activity, and increased risks to the safety of guests and staff. Based on a synthesis of scholarly works by domestic and international researchers, as well as statistical data from international organizations, key factors of resilience, adaptability, and competitiveness of hospitality enterprises under wartime and post-wartime challenges have been identified. As a result of the study, a set of development strategies has been formulated, including: the implementation of anti-crisis measures to support operational activities; digital business transformation through process automation, use of online booking systems, and CRM solutions; diversifying services to address new demand segments (long-term stays, MICE services, medical and eco-tourism); implementing Safe Stay UA safety standards and international environmental certifications (Green Key); developing partnerships at both national and international levels to attract investment and exchange expertise. It is argued that adopting these approaches will ensure the preservation and recovery of businesses during wartime, support adaptation to new market realities, and lay the groundwork for Ukraine's integration into the global tourism sector after the end of hostilities. Future research prospects are linked to developing regionally focused strategies for the hospitality sector, considering local resources and market conditions, as well as creating effective public-private partnership models for the restoration and modernization of damaged infrastructure.

Keywords: development strategy, strategic management, hospitality sector, crisis management, wartime risks, competitiveness, industry recovery.

Fig.: 6. Bibl.: 15.

Danko Natalia I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Hotel and Restaurant Business and Food Technologies, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: n.danko@karazin.ua

Сьогодні розвиток індустрії гостинності в Україні стикається з серйозними викликами, спричиненими пандемією COVID-19 та вторгненням Російської Федерації. Обидві кризи серйозно вплинули на діяльність підприємств у секторі: попит значно впав, доходи впали, і багато підприємств закрилися. У контексті цих проблем найважливішим завданням для суб'єктів готельного і громадського харчування є не лише виживання, а й пошук нових проектних рішень для забезпечення сталого розвитку бізнесу в воєнні часи, і головне – знайти та розробити плани виходу з кризи. Вони повинні враховувати короткострокові потреби стабілізації бізнесу та довгострокові плани розвитку, пов'язані з післявоєнним відновленням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що питання стратегічного менеджменту в готельному і громадському харчуванні привертають увагу вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, М. Олсен і А. Ропер акцентують увагу на чотирьох основних аспектах стратегічного управління: планування, конкуренція, інтернаціоналізація та впровадження стратегії. Вони забезпечили концептуальну основу для розробки готельних стратегій, яка актуальна й сьогодні [10].

Л. Хванг і А. Локвуд провели дослідження впровадження передового досвіду в індустрії гостинності та туризму серед малих і середніх підприємств, зосередивши увагу на викликах, з якими стикаються ці організації при реалізації стратегій. Їх аналіз підтверджує, що впровадження інноваційних підходів у цих сферах потребує додаткових ресурсів та підтримки з боку держави [8].

Д. Гурсой та Н. Суонгер досліджували вплив внутрішніх стратегічних факторів на фінансову ефективність готельних компаній. Їхне емпіричне дослідження показує, що правильне управління ресурсами та можливостями може допомогти покращити фінансові показники готельної та ресторанної індустрії [6].

З іншого боку, дослідження Л. Д. Завідної зосереджена на моделюванні стратегічного розвитку готельного бізнесу та розробляє управлінські рішення для підвищення ефективності українських компаній цієї галузі. Її дослідження також стосуються адаптації міжнародних підходів до українських реалій, що особливо важливо в контексті сучасних викликів [3].

У результатах дослідження І. П. Милька розкрито концептуальні засади формування стратегії розвитку готельно-ресторанних комплексів України, які необхідні для забезпечення сталого розвитку галузі післявоєнного періоду [4].

Контент-аналіз останніх наукових праць і публікацій свідчить про важливість комплексного підходу до реалізації стратегії розвитку готельного господарства, особливо в умовах кризи, спричиненої військовими діями в Україні [1]. Запропоновані рішення, включаючи стратегічне планування на національному рівні, маркетингову підтримку, інвестиції в інфраструктуру та просування інновацій, є ключовими для відновлення та стабільності галузі [5].

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні стратегічних підходів до розвитку підприємств сфери гостинності України в умовах кризових викликів.

Ця стаття присвячена аналізу поточної ситуації та перспектив розвитку українських підприємств готельної індустрії та індустрії громадського харчування на тлі кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням Російської Федерації. Основна увага зосереджена на впливі кризових чинників на діяльність галузі, визначенні основних викликів, з якими стикаються підприємства, та можливих шляхів подолання цих викликів.

У перший рік війни серйозно постраждало готельне господарство України: припинився приплив іноземних туристів, скасовано масові заходи та ділові зустрічі, плани відпустки перенесені на невизначений термін. Основними гостями, які впливають на ринок, стали внутрішні іммігранти. Однак у 2023 році відбулося деяке покращення.

Незважаючи на те, що більшість клієнтів залишаються українцями, їхні напрямки подорожей змінилися. Серед відвідувачів тепер не лише туристи, а й іноземні журналісти, дипломати, бізнесмени та учасники різноманітних заходів. За словами Ірини Сидлецької, президента Асоціації готелів і курортів України, час бронювання скорочено до одного-двох днів, що ускладнює довгострокове планування [11].

Через повномасштабну війну, яка почалася на початку 2022 року, готельно-ресторанне гос-

подарство України зазнало великих втрат. За два роки сектор втратив чимало закладів: багато з них було зруйновано чи пошкоджено обстрілами, деякі опинились на окупованій території. За даними Київської школи економіки, у квітні 2024 року збитки зазнали 157 готелів і ресторанів. У 2022 році загальна кількість готелів галузі HoReCa скоротилась на 16,7% порівняно з 2021 роком і на 4,5% у 2023 році [12].

Значно змінилася і популярність кожного регіону. Гірські курорти, які раніше були орієнтовані на зиму, також стають привабливими влітку. Як зазначив засновник Ribas Hotel Group Артур Лупашко, літо 2023 року перевищило навіть найуспішніші зимові показники, ціни на проживання

досягли рівня зимових тарифів. Крім того, безпека стала основною потребою клієнтів, що значною мірою впливає на прийняття ними рішень при виборі готелю [11].

У квітні 2024 року компанія Pro-Consulting провела аналіз ринку HoReCa в Україні. Під час дослідження було опитано учасників галузі, щоб визначити ключові фактори, що впливають на їх діяльність. Результати опитування показують, що більшість респондентів вважають, що війна становить серйозну небезпеку для сфери громадського харчування та готельного господарства. Друга причина – нестача кадрів і третя – мобілізаційні заходи (рис. 1) [12].

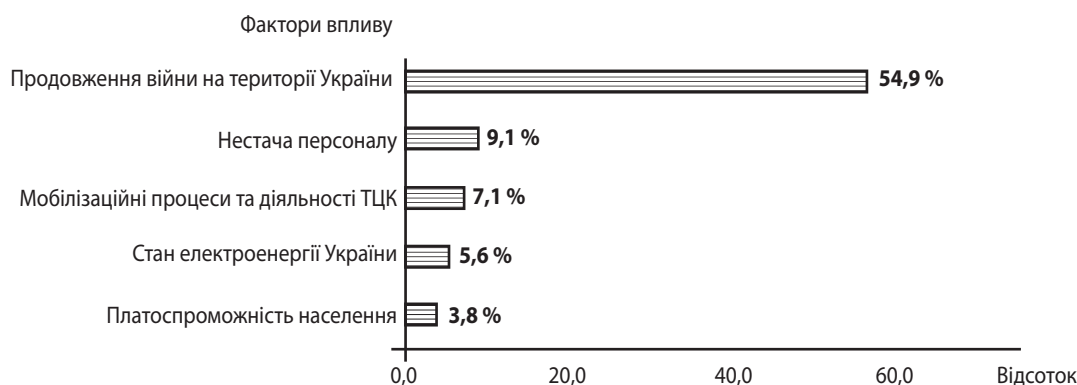


Рис. 1. Фактори впливу на бізнес

Джерело: [12].

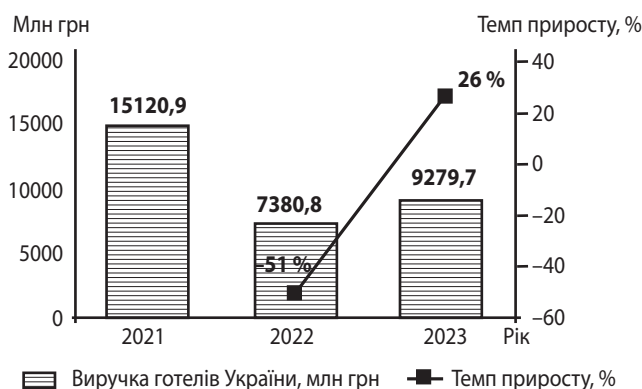


Рис. 2. Динаміка зміни виручки готелів

Джерело: [12].

Згідно з даними, наведеними на рис. 2, виручка готелів України у 2022 році зменшилася на 51% порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році відбулося зростання на 25,7%. Попри це, рівень доходів готельної сфери все ще не досяг довоєнних показників.

Основні фактори відновлення ринку включають підвищення вартості проживання на 30–40%, активізацію внутрішнього та ділового туризму, а

також збільшення кількості візитів міжнародних делегацій і журналістів.

Дані, що відображають динаміку в'їзного та виїзного туризму з 2010 р. по 2023 р., свідчать про значний вплив на розвиток галузі внутрішніх і світових факторів. Це особливо очевидно під час глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19 та геополітичних подій. Однак, незважаючи на труднощі, український туристичний бізнес продемонстрував

певну стійкість, і є ознаки відновлення навіть у важкі часи.

В'їзний туризм: з 2010 по 2013 рік кількість іноземних туристів в Україні продовжувала зростати. Але після 2014 року кількість туристів різко впала через політичну кризу спричинену війною на сході. Відновлення почнеться лише у 2021 році, але криза 2020–2022 років мала значний негативний вплив.

Доходи від в'їзного туризму також значно впали після 2014 року, залишаючись на низькому рівні до 2023 року (рис. 3).

Попри значне падіння в попередні роки, з 2021 року починається повільне відновлення кількості в'їзних туристів і доходів, що свідчить про певну стабілізацію галузі.

Виїзний туризм: витрати на міжнародний туризм стабільно зростали до 2019 року, що вказує

на зростання попиту на українські виїзні подорожі. Однак із спалахом епідемії у 2020 році витрати на міжнародний туризм значно впали (рис. 4).

Пандемія COVID-19 у 2020 році мала значний вплив на ринок: виїзні подорожі впали на 45%, а витрати скоротилися майже вдвічі. Проте стрімке зростання вже відбулося у 2022–2023 роках, коли кількість виїзних туристів зросла на 132% у 2022 році та на 102% у 2023 році, а витрати досягли 19,76 мільярда доларів США у 2022 році та досягли піку в 17,2 мільярда доларів США у 2023 році.

З 2010 по 2023 рік тенденції виїзного туризму в Україні демонстрували чіткі тренди, що відображали вплив різних факторів на туристичні потоки (рис. 5).

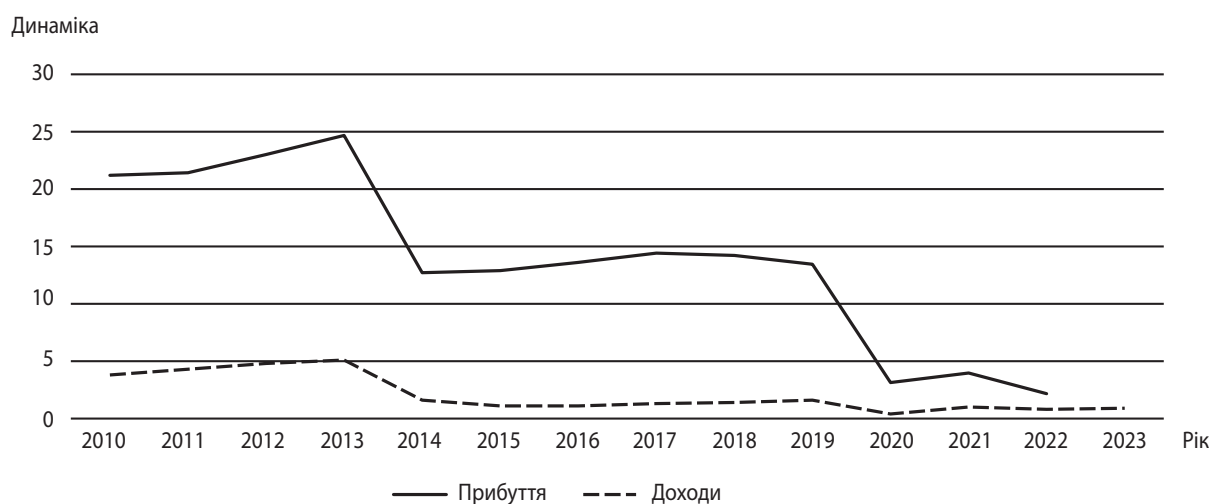


Рис. 3. Динаміка в'їзного туризму та доходів

Джерело: [14].

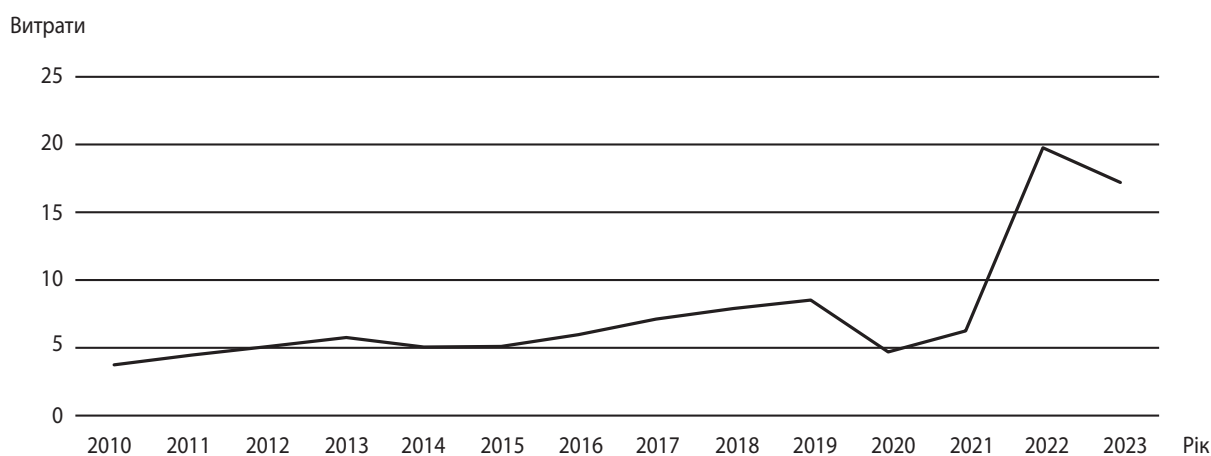


Рис. 4. Витрати на міжнародний туризм

Джерело: [14].

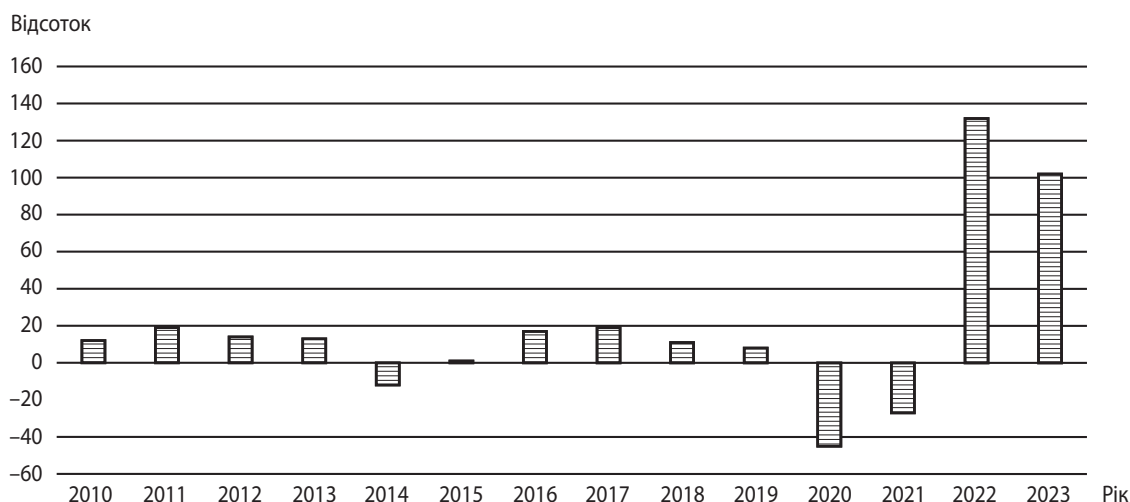


Рис. 5. Зміни відповідно до попереднього року

Джерело: [14].

З 2010 по 2019 рік виїзний туризм поступово зростав. Зокрема, у 2010 році він зріс на 12% і продовжував зростати в наступні роки. Ці показники свідчать про підвищення купівельної спроможності українців і зростання інтересу до міжнародних подорожей.

Але в 2014 році ситуація змінилася через політичну нестабільність, анексію Криму та конфлікт на сході України, що призвело до падіння на 12%. У наступні кілька років спостерігалось невелике відновлення, хоча темпи зростання залишалися скромними.

Пандемія COVID-19 мала руйнівний вплив на виїзний туризм у 2020 році, який різко впав на 45% через обмеження на подорожі та закриття кордонів. У 2021 році тенденція до зниження на 27% зберігається через триваючі глобальні обмеження та невизначеність.

Однак у 2022 році відбудеться відновлення, коли виїзний туризм зросте на 132%.

Ці дані свідчать про те, що туризм надзвичайно чутливий до внутрішньої політичної та економічної ситуації, а також до глобальних подій, таких як пандемія COVID-19. Будь-які коливання у сферах безпосередньо впливають на обсяги туристичних потоків і витрати громадян на подорожі, а також привабливість до іноземних туристів. Суттєві спади спостерігалися у періоди криз, а відновлення відбувалося лише за умови стабілізації як всередині країни, так і на міжнародній арені.

Незважаючи на труднощі, індустрія гостинності продовжує зростати та розвиватися. Особливо позитивна динаміка спостерігалася в «тихих» регіонах, таких як Львів, західна та центральна Україна та Київ.

У 2021 році ринок зріс на понад 35%, сягнувши 26,5 млрд гривень (приблизно \$963,4 млн). На початку 2022 року було приблизно 29 200 закладів, але в 2022 році галузь зазнала величезного удару, зменшившись на 65–70% у доларовому еквіваленті та на 55–60% за кількістю закладів [7].

Протягом 2022–2023 рр. український ринок втратив свою частину за рахунок закладів, що залишилися на тимчасово окупованих територіях або були зруйновані під час обстрілів. Наразі для більшості областей України залишаються актуальними загрози від постійних обстрілів, що призводять до пошкоджень і руйнації об'єктів інфраструктури, у тому числі і закладів харчування та готельно-ресторанного бізнесу [13].

З вересня по жовтень 2022 року ситуація почне стабілізуватися, а в деяких галузях спостерігатимуться позитивні зрушення. У 2023 році такі регіони, як Київ та Львів, продовжать показувати позитивні результати.

Прогнозний показник ринку громадського харчування у 2023 році становить 18–19 мільярдів гривень (приблизно 470–475 мільйонів доларів США), зростання на 25–35% порівняно з 2022 роком. Кількість приміщень станом на грудень 2023 року оцінюється в 21,5–23 тис., 10–15% відкриються цього року [7].

Міграція та мобілізація населення призвела до відтоку як робочої сили, так і відвідувачів. За даними експертів ринку – представників бізнесу, по всіх регіонах спостерігається плінність кадрів і нестача кваліфікованих працівників [13].

Хоча кількість нових проєктів «фаст-фуду» цього року скоротилася на 30%, формати «бари», «кафе» та «фаст-фуд» становлять понад 70–75% усіх нових закладів [7].

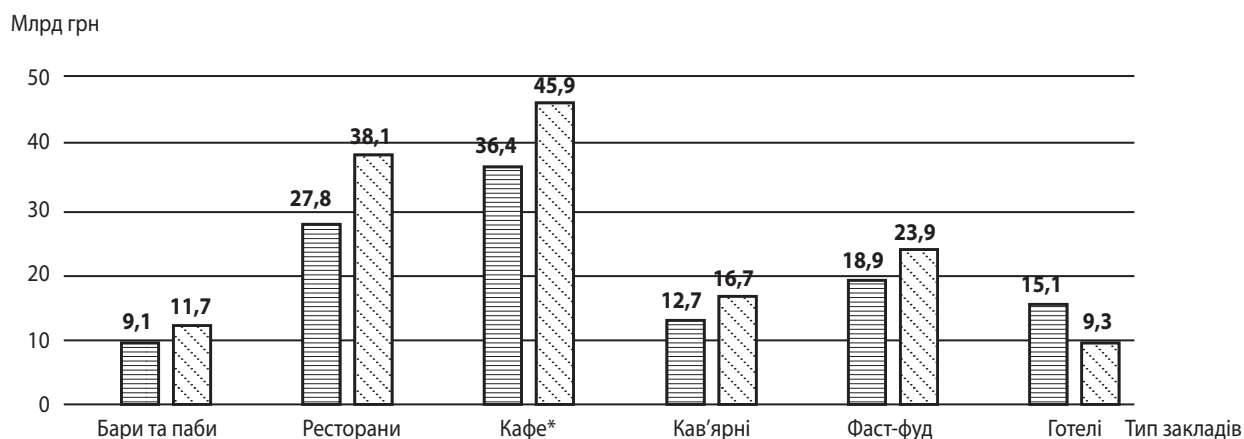


Рис. 6. Виручка за типом закладів

Джерело: [13].

За даними результатів опитування рестораторів України встановлено, що найбільших втрат з початку повномасштабного вторгнення зазнали заклади громадського харчування, які працюють в середньому ціновому сегменті. Так, заклади, які орієнтуються на споживача з низьким та доходом нижче середнього, активно розвиваються за рахунок підвищеного попиту на швидку та дешеву їжу (наприклад: шаурма, фаст-фуд), а заклади формату “люкс” – за рахунок вже зібраної цільової аудиторії, постійних гостей (рис. 6) [13].

Антикризові стратегії для готельно-туристичної галузі повинні мати чіткі цілі та завдання для забезпечення ефективної відповіді на виклики, що виникають під час кризи.

Впровадження цих стратегій можна розділити на три основні етапи.

1. У найближчій перспективі (0–12 місяців) головними завданнями є гарантування безпеки об'єктів розміщення, впровадження стандартів *Safe Stay UA*, розвиток форматів тривалого проживання для внутрішньо переміщених осіб та представників міжнародних місій, а також підтримка фінансової стійкості підприємств шляхом доступу до пільгових кредитів і мікрогрантових програм.
2. У середньостроковому горизонті (1–3 роки) пріоритетом стає створення регіональних кластерів гостинності в безпечних регіонах, активізація внутрішнього туризму, організація MICE-заходів та розробка нових туристичних продуктів. Особлива увага приділяється цифровій трансформації бізнесу через впровадження онлайн-систем бронювання, CRM-рішень, інструментів динамічного ціноутворення та отримання екологічної сертифікації *Green Key* як засо-

бу підвищення енергоефективності та конкурентних переваг.

3. У довгостроковій перспективі (3–7 років) стратегічні зусилля спрямовуються на комплексну модернізацію пошкодженої інфраструктури з урахуванням принципів сталого розвитку та вимог ЄС, залучення інвестицій від міжнародних фінансових організацій (*EBRD, Ukraine Facility, Interreg*), інтеграцію України до світових туристичних маршрутів і проведення масштабних маркетингових кампаній, спрямованих на формування оновленого іміджу країни як безпечної та привабливої дестинації.

Розглянемо їх докладніше.

Для досягнення цих цілей необхідна низка зусиль. По-перше, це оцінка ризику. Провести детальний аналіз поточних ризиків, пов'язаних з кризою, та їх потенційного впливу на бізнес. По-друге, необхідно впроваджувати протоколи безпеки. Це включає в себе впровадження чітких стандартів безпеки та процедур для гостей і співробітників, включаючи процедури санітарії та реагування на надзвичайні ситуації.

Крім того, важливо розробляти рекламні кампанії, орієнтовані на потреби клієнтів під час кризи, щоб просувати нові продукти та послуги. Також важливо співпрацювати з державними органами. Партнерство з державними установами може допомогти отримати фінансову підтримку, програми та ініціативи, спрямовані на відновлення туристичної галузі. Нарешті, ви повинні збирати відгуки. Завчасне отримання та аналіз відгуків клієнтів дозволить покращити послуги та адаптувати їх до їхніх потреб.

Забезпечення чітких антикризових стратегічних цілей і завдань є важливим кроком до збере-

ження стабільності та зростання підприємств сфери гостинності та туризму.

Директор туристичної компанії «Експресії Ігоря Торіка» Ігор Торік радить підкреслювати безпеку легальних туристичних компаній. Незважаючи на загрозу тероризму для Ізраїлю, і особливо для Єрусалиму, туристична інфраструктура залишається стабільною. Заходи безпеки посилені, але відвідувачам їх важко помітити, оскільки їх ефективність забезпечують спеціальні служби.

Туристичні компанії з ліцензованими гідами тісно співпрацюють із персоналом служби безпеки, щоб негайно змінити маршрути, якщо є загроза. Він рекомендував туристичним агентствам попередити туристів, щоб вони не спілкувалися з неліцензійними гідами, оскільки вони не несуть відповідальності за безпеку своїх клієнтів [9].

В Ізраїлі безпека завжди є головним пріоритетом, особливо через військову загрозу. Мамад – це укріплена кімната, яка слугує бомбосховищем під час небезпеки. Використовується як проста кімната і має всі зручності. Вимога будувати усі будівлі з мамадами діє з 1993 року, але лише 40% квартир мають такі кімнати, переважно в південних містах, які часто зазнають бомбардувань. Мамади виготовлені з бетону та мають ударостійкі двері, які замикаються, щоб запобігти вибухам і уламкам [2].

Стратегії підвищення безпеки в туристичному секторі та харчових підприємствах. Робота з ліцензованими туроператорами та екскурсоводами. Туроператори повинні забезпечувати максимальний рівень безпеки своїм клієнтам, співпрацюючи виключно з офіційними туристичними компаніями та ліцензованими екскурсоводами. Це дозволяє гарантувати відповідальність за життя та безпеку туристів, оскільки ліцензовані компанії мають доступ до актуальної інформації від органів безпеки. Така співпраця дає можливість своєчасно отримувати попередження про потенційні загрози та оперативно коригувати маршрути екскурсій, що дозволяє уникнути небезпечних місць. Ця стратегія не тільки мінімізує ризики, але й підвищує довіру клієнтів до туроператора, що сприятиме розвитку бізнесу.

Підвищення рівня безпеки готелю. Готелі повинні не тільки впроваджувати заходи безпеки, а й постійно їх вдосконалювати. Вони включають надійні автономні джерела енергії для забезпечення роботи в аварійних ситуаціях. Безпека має бути покращена за допомогою професійних служб безпеки, а системи відеоспостереження мають охоплювати всі важливі зони готелю. Крім того, для

допомоги гостям у надзвичайних ситуаціях повинні бути побудовані укриття (бомбосховища) та системи екстреного оповіщення. Щоб гості відчували себе в безпеці, готелі повинні регулярно навчати їх працівників протоколам управління кризовими ситуаціями. Українські готельні мережі та незалежні готелі вже розробили та впроваджують стандарт безпеки, наприклад, Stay Safe with Premier у мережі «Premier» [15].

Забезпечити прозорість і достовірність інформації для відвідувачів. Туристичні компанії повинні заздалегідь інформувати клієнтів про поточну безпекову ситуацію в районі. Тому важливо використовувати надійні джерела інформації, такі як офіційні звіти місцевих органів безпеки, щоб надати точну картину ризику. Прозора комунікація допомагає відвідувачам уникати небезпечних зон і несподіваних ситуацій. Також важливо попередити клієнтів, щоб вони не користувалися послугами нелегальних екскурсоводів, оскільки вони не гарантують безпеки та можуть наражати туристів на небезпеку.

Підтримка малого бізнесу: кафе та фуд-траки. Особливо під час кризи малі підприємства, такі як кафе та фуд-траки, відіграють важливу роль у підтримці туристичної інфраструктури. Їх отримують швидко, що зменшує ризик скупчення людей, і за доступними цінами, що особливо важливо для бюджетних мандрівників. Крім того, малий бізнес має значні переваги завдяки своїй гнучкості та швидкості відкриття, що робить його ключовим гравцем у кризових ситуаціях. Навіть якщо кількість великих компаній зменшиться, вони все одно можуть заповнити ринок і допомогти стабілізувати галузь. Також такі заклади харчування коштують недорого для відкриття.

Посилити заходи безпеки в громадських місцях. З метою забезпечення безпеки відвідувачів туристичних зон необхідно розробити та впровадити додаткові заходи безпеки. Це включає перевірку транспортних засобів і майна на наявність небезпечних матеріалів, використання металодетекторів під час входу в громадські місця та впровадження безперервного відеоспостереження на стоянках, у ресторанах і громадських місцях. Ці заходи допоможуть знизити ризик терористичних атак і допоможуть забезпечити безпеку туристів під час їх візиту.

Впроваджуючи ці стратегії, можна не тільки підвищити рівень безпеки туристів, але й підвищити довіру до туристичних компаній і готелів. Це допоможе підтримати та збільшити потоки відвідувачів навіть у кризові часи, що життєво важливо для стабільності та зростання галузі.

ВИСНОВКИ

Дослідження проблем і перспектив розвитку сфери гостинності України в умовах повномасштабної війни показало, що галузь перебуває під потужним впливом кризових факторів – руйнування інфраструктури, зменшення туристичних потоків, підвищення ризиків для безпеки гостей та персоналу.

Водночас зберігаються потенційні можливості для адаптації та подальшого зростання за рахунок ефективного стратегічного планування, диверсифікації послуг, впровадження сучасних технологій та міжнародної підтримки.

У короткостроковій перспективі (0–12 місяців) ключовими завданнями є забезпечення безпеки об'єктів розміщення, впровадження стандартів *Safe Stay UA*, розвиток довгострокового проживання для внутрішньо переміщених осіб та місії міжнародних організацій, а також підтримка ліквідності підприємств через пільгові кредитні програми й мікрогранти.

У середньостроковому періоді (1–3 роки) пріоритетним стає формування регіональних кластерів гостинності у безпечних областях, розвиток внутрішнього туризму, MICE-подій та нових туристичних продуктів, цифрова трансформація бізнесу (онлайн-платформи бронювання, CRM-системи, динамічне ціноутворення) та запровадження зеленої сертифікації (*Green Key*) як інструменту підвищення енергоефективності й конкурентоспроможності.

У довгостроковій перспективі (3–7 років) стратегічними напрямками є масштабна модернізація зруйнованої інфраструктури з урахуванням принципів сталого розвитку та стандартів ЄС, залучення інвестицій через міжнародні фінансові інституції (EBRD, Ukraine Facility, Interreg), інтеграція у світові туристичні маршрути та проведення активних маркетингових кампаній для формування оновленого бренду України як безпечної та привабливої туристичної дестинації.

Реалізація запропонованих стратегій забезпечить збереження та адаптацію підприємств сфери гостинності до умов воєнного часу, створить фундамент для відновлення галузі після війни та сприятиме її інтеграції у глобальний ринок туристичних послуг. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку регіональних стратегій розвитку, оптимізацію механізмів державно-приватного партнерства та пошук інноваційних інструментів залучення інвестицій у післявоєнний період. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Білоус С., Безручко Л., Лемега Н. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-3>
2. Евакуація.City. URL: <https://evacuation.city/articles/221197/na-viglyad-ce-zvichajna-kimnata-yakvizraili-zhivutukvartirah-zmamadam>
3. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: КНТЕУ, 2017. 600 с.
4. Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. *Економічний форум*. 2019. № 1 (4). С. 90–97.
DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14>
5. Ніколайчук О. А. Оцінка стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2023. № 18. С. 74–83.
DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-08>
6. Gursoy D., Swanger N. Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success. *International Journal of Hospitality Management*. 2007. Vol. 26, No. 1. P. 213–227.
7. HoReCa-УКРАЇНА. URL: <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/>
8. Hwang L. J., Lockwood A. Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism SMEs. *Benchmarking*. 2006. Vol. 13, No. 3. P. 337–354.
9. mw.com.ua. URL: <https://mw.com.ua/?oid=14995&sid=11922>
10. Olsen M. D., Roper A. Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 1998.
11. Property Times. URL: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_2023_popit_vidnovlyuetsya_kadroviy_golod_posilyuetsya
12. Ринок готелів в Україні: виручка операторів збільшилась на 26% після обвалу 2022 року // Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gostiniv-v-ukraine-vyruchka-operatorov-uvelichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda>
13. Аналіз ринку HoReCa в Україні // Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoy-voyny>
14. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/europe/ukraine>

15. Koshiw I., Galouchka A. Ukraine accuses Russia of targeting hotels housing journalists // The Washington Post. 2025. 16 травня. URL: <https://www.washingtonpost.com/world/2025/05/16/ukraine-russia-hotels-targeting-journalists/>

REFERENCES

- Bilous, S., Bezruchko, L., & Lemeha, N. (2022). Stratehichni napriamy vidnovlennia sfery posluh Ukrainy u postvoiennyi period [Strategic directions of restoring the service sector of Ukraine in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-32>
- Evakuatsiia.City. (n.d.). URL: <https://evacuation.city/articles/221197/na-viglyad-ce-zvichajna-kimnata-yakvizraili-zhivutukvartirah-zmamadam>
- Gursoy, D., & Swanger, N. (2007). Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 213–227.
- HoReCa-UKRAYiNA. (n.d.). <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/>
- Hwang, L. J., & Lockwood, A. (2006). Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism SMEs. *Benchmarking*, 13(3), 337–354.
- Koshiw, I., & Galouchka, A. (2025, May 16). Ukraine accuses Russia of targeting hotels housing journalists. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/world/2025/05/16/ukraine-russia-hotels-targeting-journalists>
- Mylko, I. P. (2019). Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku hotelno-restorannoho kompleksu Ukrainy [Conceptual principles of developing a strategy for the development of the hotel and restaurant complex of Ukraine]. *Ekonomichnyi forum*, 1(4), 90–97. <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14>
- Nikolaichuk, O. A. (2023). Otsinka stratehii rozvytku hotelno-restorannoi industrii Ukrainy [Assessment of the development strategy of the hotel and restaurant industry of Ukraine]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriya «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*, 18, 74–83. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-08>
- Olsen, M. D., & Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*.
- Pro-Consulting. (n.d.). Analiz rynku HoReCa v Ukraini [Analysis of the HoReCa market in Ukraine]. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny>
- Pro-Consulting. (n.d.). Rynok hoteliv v Ukraini: vyruchka operatoriv zbilshylas na 26% pislia obvalu 2022 roku [Hotel market in Ukraine: operators' revenue increased by 26% after the collapse in 2022]. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gostiniv-ukraine-vyruchka-operatorov-uvelichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda>
- Property Times. (n.d.). https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rynok_gotelnoyi_neruhomosti_2023_popit_vidnovlyuetsya_kadrovyy_golod_posilyuyetsya
- UNWTO. (n.d.). <https://www.unwto.org/europe/ukraine>
- Zavidna, L. D. (2017). *Hotelnii biznes: stratehii rozvytku* [Hotel business: development strategies]. KNEU [KNUTE].
- mw.com.ua. (n.d.). <https://mw.com.ua/?oid=14995&sid=11922>