

**Бондар С.В.***аспірант кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,  
Державний торговельно-економічний університет**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8522-1640>***Bondar Svitlana***State University of Trade and Economics*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

### TRANSFORMATION OF THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL BUSINESS IN UKRAINE DURING THE WAR

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу та оцінці змін і стану розвитку готельного бізнесу України під впливом кризових ситуацій, зокрема війни. Зважаючи на ці зовнішні обставини, готельний бізнес нашої країни отримав значні виклики та потреби у необхідності функціонування в нових реаліях. Відповідно, метою статті є визначення основних параметрів розвитку готельного бізнесу в Україні та виявлення напрямів його трансформації в умовах війни. Проведено аналіз статистичних даних основних показників розвитку готельного бізнесу, зокрема які характеризують його кількісні масштаби в цілому та за регіонами України. На основі даних національного порталу YouControl визначено ТОП-25 суб'єктів готельного бізнесу України за обсягами надання послуг. Ці готелі-лідери представляють п'ять регіонів України: місто Київ, Львівську, Івано-Франківську, Закарпатську, Київську області. Ситуація повномасштабного вторгнення дуже негативно вплинула на стан готельного бізнесу як на обсяги діяльності, так і на руйнування суб'єктів. Розглянуто обсяги руйнувань об'єктів туризму України, зокрема й готельного бізнесу під впливом повномасштабного вторгнення рф в Україну. Проведено аналіз динаміки обсягів податків суб'єктів сфери туризму, в структурі яких суб'єкти готельного бізнесу у 2023 р. сплатили 80,5%. Досліджено основні операційні показники, що відображають ефективність функціонування суб'єкта готельного бізнесу та є його KPI – це ADR, RevPar, Occupancy. Проведено дослідження вказаних KPI суб'єктів готельного бізнесу у основних DESTINATIONАХ України: Києві, Львові, Одесі та Буковелі. Визначено та узагальнено основні трансформації готельного бізнесу України під час війни: 1) перепрофілювання та адаптація послуг; 2) зменшення кількості туристів та бізнес-подорожей; 3) фінансові виклики та оптимізація витрат; 4) впровадження нових технологій; 5) посилення заходів безпеки; 6) підтримка локальних громад; 7) зміна цінової політики.

Ці трансформації відображають адаптацію готельного бізнесу України до складних умов війни, спрямовану на виживання та підтримку як своїх споживачів, так і ширшої спільноти. Запропоновано використовувати інноваційні інструменти, зокрема цифровізацію для подолання негативних наслідків.

**Ключові слова:** готельні послуги, управління, цифровізація, інновації, стратегія, ефективність, KPI.

**Постановка проблеми.** Глобальні кризи, які кардинальним чином проявилися в Україні, дуже болісно вплинули на розвиток готельного бізнесу. До них варто віднести економічні спади, пандемію COVID-19, політичні конфлікти, повномасштабне вторгнення рф на територію України. Відповідно відбулися зменшення туристичних потоків, зміни у поведінці споживачів, фінансові проблеми, тощо. Все це призвело до суттєвих змін у стратегіях управління та розвитку готельного бізнесу, змушуючи його трансформуватися та адаптуватися до нових викликів і умов. Відтак, постає необхідність у дослідженні сучасних стану і тенденцій готельного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зважаючи на сучасний динамічний розвиток зовнішнього середовища і зовнішні обставини, для даного дослідження розглядалися роботи в часовому фреймі 2019 р. – понині. У ґрунтовному дослідженні колективу авторів [16] розглядається вплив епідемії COVID-19 на індустрію гостинності в Україні. В інших дослідженнях цих же авторів розглядаються як і наскільки система туризму, зокрема і важлива її складова готельний бізнес впливають на економічне зростання в Україні [14] та проводиться оцінка соціальної ефективності інвестицій у готельний бізнес України [12]. Ю. Солоненко та Д. Криворучко [9]

акцентують увагу на світові тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів та пропонують імплементувати досвід інших країн, зокрема щодо запуску стартапів в цій сфері. М. Бойко та співавтори [1] розглядаючи кризостійкість суб'єктів туризму в умовах військових дій акцентують увагу на розвиток суб'єктів готельного бізнесу і їх адаптацію до нових викликів. З точки зору перспектив А. Охріменко і І. Антоненко [6] розглядають подальший розвиток суб'єктів туристичного та готельного бізнесу, звертаючи увагу на впровадження в них інноваційних проєктів. Ще одне дослідження А. Охріменко і співавторів [7] присвячено організаційно-економічному механізму функціонування суб'єктів туризму та гостинності в умовах системних криз. Також сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу розглядаються з точки зору державного регулювання [4], економіки та фінансів [5], в регіональному аспекті [8], загальних процесів розвитку [9] та форсайту туристичного і готельного бізнесу [11]. Проте, зважаючи на динамічність і непередбачуваність зовнішніх факторів є потреба у подальших дослідженнях.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення основних параметрів розвитку готельного бізнесу в Україні та виявлення напрямів його трансформації в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наразі готельний бізнес в Україні, як і інші сфери, зазнає значного впливу від повномасштабного вторгнення рф в Україну. З метою аналізу стану розвитку готельного бізнесу необхідно володіти статистичною інформацією принаймні щодо загальної кількості суб'єктів бізнесу. З 2022 р. офіційна статистична інформація відсутня. Відтак, на 2024 р. точної уніфі-

кованої статистичної інформації немає і в різних джерелах вона різниться. За останніми офіційними даними Державної служби статистики України [3] до повномасштабного вторгнення рф в Україну в країні функціонувало 4580 колективних засобів розміщування. За даними Державного агентства розвитку туризму в Україні у 2023 р. функціонували 7613 суб'єкти господарювання в сфері готельного бізнесу, які сплачували податки [2]. Майже подібні дані вказано й на порталі YouControl [16] – кількість діючих суб'єктів бізнесу за розділом КВЕД «55.10 Діяльність готелів» у 2023 р. – 7340 одиниць, зокрема 2887 юридичних та 4453 фізичних осіб. Узагальнено отримані з різних джерел дані щодо кількості суб'єктів готельного бізнесу в Україні на початок 2024 р. (табл. 1).

Загалом, впродовж з 2012 р. за даними Державної служби статистики України кількість колективних засобів розміщування дещо зменшилась із 6141 одиниць у 2012 р. до 4580 одиниць у 2021 р. Найбільші зміни – скорочення на 28,7% відбулися у 2014 р. через анексію території України, та, відповідно зменшення кількості суб'єктів. А також скорочення на 15,2% у 2020 р. у зв'язку із початком світової пандемії (табл. 2).

Ситуація в готельному бізнесі в Україні наразі в цілому характеризується процесами адаптації функціонування до умов та безпосередньо в умовах воєнного стану. Окрім того, у 2020–2021 рр. надзвичайний вплив мала світова пандемія COVID-19. Вплив якої на обсяги надання готельних послуг був надзвичайно негативним. В середньому на 30% та більше відсотків зменшились обсяги надання готельних послуг у період пандемії в порівнянні до періоду її початку. Проте, така ситуація дала поштовх суб'єктам готельного та туристичного

Таблиця 1

**Кількість суб'єктів готельного бізнесу України  
за різними джерелами інформування у 2021–2023 рр.**

| Джерела інформації про суб'єкти готельного бізнесу, рік                                                                                                                                                                            | Кількість суб'єктів, один. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| За даними Державної служби статистики України – кількість колективних засобів розміщування (в тому числі готелів та аналогічних засобів розміщування), 2021 р. (останні офіційні дані до повномасштабного вторгнення рф в Україну) | 4580                       |
| За даними Державного агентства розвитку туризму України – суб'єкти господарювання, які сплачують податки, 2023 р.                                                                                                                  | 6713                       |
| За даними порталу YouControl – усі діючі суб'єкти бізнесу за розділом КВЕД «55.10 Діяльність готелів», 2023 р., зокрема:                                                                                                           | 7368                       |
| – юридичні особи                                                                                                                                                                                                                   | 2895                       |
| – фізичні особи                                                                                                                                                                                                                    | 4473                       |

Джерело: розроблено за [2; 3; 16]

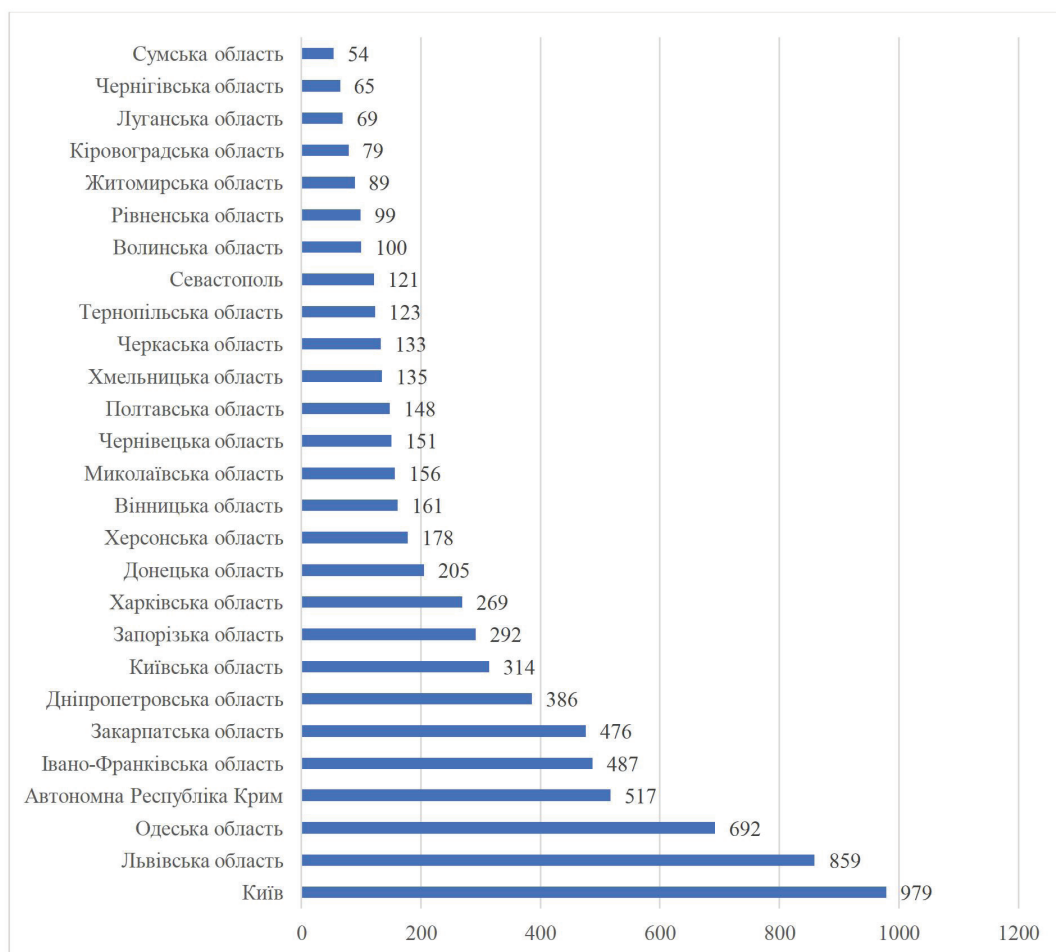
**Динаміка кількості колективних засобів розміщування України  
у період 2012–2021 рр.**

| Показники                                                           | 2012 | 2013 | 2014  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020  | 2021 |
|---------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Кількість колективних засобів розміщування, один.                   | 6141 | 6411 | 4572  | 4341 | 4256 | 4115 | 4719 | 5335 | 4523  | 4580 |
| Темп приросту у порівнянні із попереднім роком, %                   | –    | 4,4  | -28,7 | -5,1 | -2,0 | -3,3 | 14,7 | 13,1 | -15,2 | 1,2  |
| з них: кількість готелів та аналогічних засобів розміщування, один. | 2375 | 2788 | 2644  | 2478 | 2534 | 2474 | 2777 | 3165 | 2902  | 2930 |
| Темп приросту у порівнянні із попереднім роком, %                   | –    | 17,4 | -5,2  | -6,3 | 2,3  | -2,4 | 12,2 | 14,0 | -8,3  | 1,1  |

Джерело: розроблено за [3] Державної служби статистики України

бізнесу до пошуку інструментів та засобів зменшення впливу пандемії. Відтак, активізувалися різні інноваційні процеси пов'язані із безпечністю перебування в готелях та цифровізацією. З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України суб'єкти готельного бізнесу отримали новий виклик. Частина готелів

залишилась окупованих територіях, певні готелі були або повністю або частково зруйновані, частина готелів тимчасово призупинили свою діяльність. Орієнтовно з червня 2022 р. в Києві готелі почали відновлювати функціонування. Кількість суб'єктів готельного бізнесу за регіонами України у 2023 році показана на рис. 1.



**Рис. 1. Кількість суб'єктів готельного бізнесу за регіонами України у 2023 році**

Джерело: сформовано за [16] YouControl, 2023

У зв'язку із воєнним станом реальна узагальнена статистична звітність відсутня. Тому використовуємо можливі джерела статистичної інформації, зокрема портал YouControl [16]. Отже, юридичних та фізичних осіб – суб'єктів готельного бізнесу в Україні 7368 одиниць. Найбільша кількість функціонує в місті Києві – 979 (13,0% від загальної кількості), Львівській 859 (12,0%), Одеській 692 (9,0%), Івано-Франківській 487 (7,0%), Закарпатській 476 (7,0%). Загалом, у цих п'яти регіонах України питома вага суб'єктів готельного бізнесу складає майже половину – 48,0%.

Окрім того, якраз в цих регіонах за виключенням Одеської області та включенням Київської розміщені готелі, що мають найвищі доходи. Для дослідження обрано ТОП-25 суб'єктів готельного бізнесу України за обсягами надання послуг – чистого доходу (табл. 3). Ці готелі-лідери представляють п'ять регіонів України: місто Київ (14 суб'єктів), Львівську (7) та Івано-Франківську (2), Закарпатську (1), Київську області (1). Оскільки розглядаються суб'єкти господарювання, то більшість з них представляють окремі готельні підприємства, а три з них –

Таблиця 3

**ТОП-25 готелів України на обсягами чистого доходу за період 2019–2023 рр.**

| № п/п | Назва суб'єктів готельного бізнесу                  | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | Абс. відхилення, 2023 / 2019 | Темп приросту, 2023 / 2019 |
|-------|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------------|----------------------------|
| 1     | Hilton Kyiv 5*                                      | 360000 | 142501 | 378684 | 181236 | 546202 | 186202                       | 51,7                       |
| 2     | Оптiма (ТОВ «Оптiма Хотел Менеджмент»)              | 345000 | 199584 | 381246 | 316554 | 445864 | 100864                       | 29,2                       |
| 3     | Radisson Blu Resort, Bukovel 5*                     | 235000 | 219800 | 376709 | 378001 | 421851 | 186851                       | 79,5                       |
| 4     | InterContinental Kyiv 5*                            | 355000 | 121099 | 362655 | 490938 | 410708 | 55708                        | 15,7                       |
| 5     | Rixos-Prykarpattya, Трускавець                      | 220000 | 133341 | 291000 | 205838 | 329138 | 109138                       | 49,6                       |
| 6     | Mirotel Resort&Spa 5*, Трускавець                   | 180000 | 84692  | 174853 | 241044 | 295244 | 115244                       | 64,0                       |
| 7     | Ibis Kyiv City Center 3*                            | 240000 | 70027  | 167023 | 92188  | 239690 | -310                         | -0,1                       |
| 8     | Hyatt Regency Kyiv 5*                               | 340000 | 149942 | 345805 | 163090 | 223927 | -116073                      | -34,1                      |
| 9     | Саламандра-Закарпаття (ТОВ «Саламандра Закарпаття») | 48000  | 134549 | 99306  | 193959 | 219601 | 171601                       | 357,5                      |
| 10    | Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre 4*              | 180000 | 77358  | 171581 | 94545  | 210287 | 30287                        | 16,8                       |
| 11    | Мольфар (ПП «Компанія «Мольфар»)                    | 15000  | 11828  | 21833  | 118653 | 181661 | 166661                       | 1111,1                     |
| 12    | Emily Resort, Львів                                 | –      | –      | –      | –      | 178311 | ×                            | ×                          |
| 13    | City Hotel 4*, Київ                                 | 170000 | 33685  | 110178 | 119419 | 158936 | -11064                       | -6,5                       |
| 14    | Едем Резорт, Львів                                  | 34905  | 48323  | 109694 | 112721 | 156364 | 121459                       | 348,0                      |
| 15    | Holiday Inn Kyiv 4*                                 | 170000 | 129543 | 214752 | 84959  | 154000 | -16000                       | -9,4                       |
| 16    | Прем'єр Палац 5*, Київ                              | 275000 | 119912 | 248828 | 143930 | 143263 | -131737                      | -47,9                      |
| 17    | Карпати, Трускавець                                 | 100258 | 34638  | 69670  | 97978  | 139923 | 39665                        | 39,6                       |
| 18    | Ramada Encore Kyiv 4*                               | 190000 | 131048 | 153057 | 69899  | 131618 | -58382                       | -30,7                      |
| 19    | Fairmont Grand Hotel Kyiv 5*                        | 240000 | 89774  | 269308 | 82604  | 130588 | -109412                      | -45,6                      |
| 20    | Готельний комплекс «Русь», Київ                     | 198748 | 60998  | 131428 | 48101  | 126307 | -72441                       | -36,4                      |
| 21    | Дністер, Львів                                      | 74299  | 23480  | 54486  | 84781  | 120816 | 46517                        | 62,6                       |
| 22    | АлМар, Бровари                                      | –      | –      | –      | 35861  | 114284 | ×                            | ×                          |
| 23    | Хей, Буковель                                       | –      | –      | –      | 12784  | 107957 | ×                            | ×                          |
| 24    | Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil 4*                   | 130214 | 57810  | 96765  | 44239  | 102679 | -27535                       | -21,1                      |
| 25    | Опера 5*, Київ                                      | 130350 | 46133  | 102775 | 74677  | 89490  | -40860                       | -31,3                      |
| 26    | <b>Разом</b>                                        | 423174 | 212005 | 433166 | 348799 | 520038 | 968624                       | 22,9                       |

Джерело: сформовано за [16]

мережі (ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент») та підприємств, що окрім готельного бізнесу мають і інші види діяльності (ТОВ «Саламандра Закарпаття», ПП «Компанія «Мольфар»).

Проаналізувавши діяльність 25-ти лідерів готельного бізнесу України у пандемічний, пост-пандемічний та воєнний період, можна зробити висновок, що вже у 2023 р. більшість готелів показують тенденцію до зростання обсягів діяльності в порівнянні допандемічного періоду, зокрема це суб'єкти, що розміщені у Львівській та Івано-Франківській областях: Едем Резорт – 348,0%, Radisson Blu Resort, Bukovel – 79,5%, Mirotel Resort&Spa – 64,0%, Дністер – 62,6%, Rixos-Prykarpattya – 49,6%, Карпати – 39,6%, а також готелі міста Києва, що належать до міжнародних мереж: Hilton Kyiv – 51,7%, Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre – 16,8%, InterContinental Kyiv – 15,7%. Певні готелі показали й значні зменшення обсягів діяльності: Прем'єр Палац (-47,9%), Fairmont Grand Hotel Kyiv (-45,6%), Русь (-36,4%), Hyatt Regency Kyiv (-34,1%), Опера (-31,3%), Ramada Encore Kyiv (-30,7%). Варто зазначити, що скорочення обсягів діяльності є в межах до 50,0%.

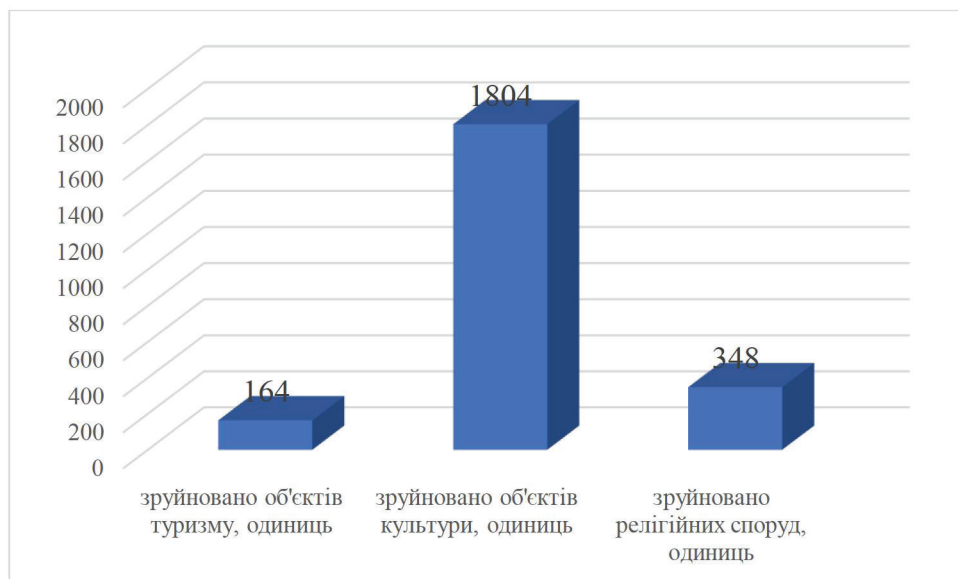
В цілому, ТОП-25 готелів України за період 2019–2023 рр. показують приріст обсягів діяльності на 22,9%, що достатньо оптимістично характеризує стан та функціонування лідерів готельного бізнесу України. Зрозуміло, що більшість із цих закладів знаходиться на Заході України і частково там проживають і переселенці із інших регіонів. Проте, якщо порівняти

показники обсягів діяльності готелів у 2023 р. із показниками 2022 р., вони значно вищі, що позитивно характеризує їх діяльність.

Ситуація повномасштабного вторгнення дуже негативно вплинула на стан готельного бізнесу як на обсяги діяльності, так і на руйнування суб'єктів. Щодо втрат від початку повномасштабного вторгнення, то за даними Державного Агентства розвитку туризму України, що здійснює регулювання й в сфері готельного бізнесу, на кінець 2023 р. загальні непрямі втрати завдані сферам культури, релігії, туризму та спорту складають 10,8 млрд грн., зокрема туризму (в т.ч. готельному бізнесу) – 4,4 млрд грн. Від початку війни зруйновано 164 об'єкти туризму, 1804 об'єкти культури і 348 релігійних споруд. Окрім того, збитки довіллію складають 2 трлн грн [2].

Загалом в Україні від початку повномасштабного вторгнення зруйновано 15 готелів із загальним номерним фондом більше 1000 номерів, зокрема: Alfavito 4\* (Київ), Гранд Адмірал Резорт/Спа (Ірпінь), Україна (Чернігів), Бабушкін сад, Харків, SV Парк (Харків), Санрайз Парк (Запоріжжя), Reikartz River, Інгул, Миколаїв (Миколаїв), Grande Pettine (Одеса), Play Hotel by Ribas (Херсон), Дольче Віта (Святогірськ), Краматорськ (Краматорськ) та інші.

Незважаючи на такі негативи, туристична система та її важлива складова – готельний бізнес функціонують та розвиваються. Масштаби розвитку можуть відображати обсяги сплачених податків. Так, у 2021 р. обсяг податків від сфери туризму склав 2231,8 млн грн, у 2022 р. дещо



**Рис. 2. Обсяги руйнувань об'єктів туризму України під впливом повномасштабного вторгнення рф в Україну на кінець 2023 р.**

Джерело: сформовано за [2]

скоротився – на 30,5% до 1551,1 млн грн, а вже у 2023 р. – знову зріс на 32,1% до 2049,5 млн грн (рис. 3).

В структурі податків суб'єктів сфери туризму за даними 2023 р. найбільшу питому вагу складають готелі і подібні засоби тимчасового розміщування – 63,6 %, діяльність туристичних операторів і агентів складає – 19,5%, діяльність інших засобів тимчасового розміщування – 9,7%, засоби розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання – 7,1%. Таким чином в цілому суб'єкти готельного біз-

несу у 2023 р. сплатили 80,5% в структурі туристичної системи України (рис. 4).

Основними операційними показниками, що відображають ефективність функціонування суб'єкта готельного бізнесу та є його KPI – це ADR, RevPar, Occupancy.

ADR – це середня добова ставка або середня ціна, сплачена за номер. Цей показник дозволяє порівняти діяльність готелю із його конкурентами та допомагає відстежувати довгострокові тенденції. Найпоширенішим готельним показником є RevPAR – вимірює загальний дохід, отри-

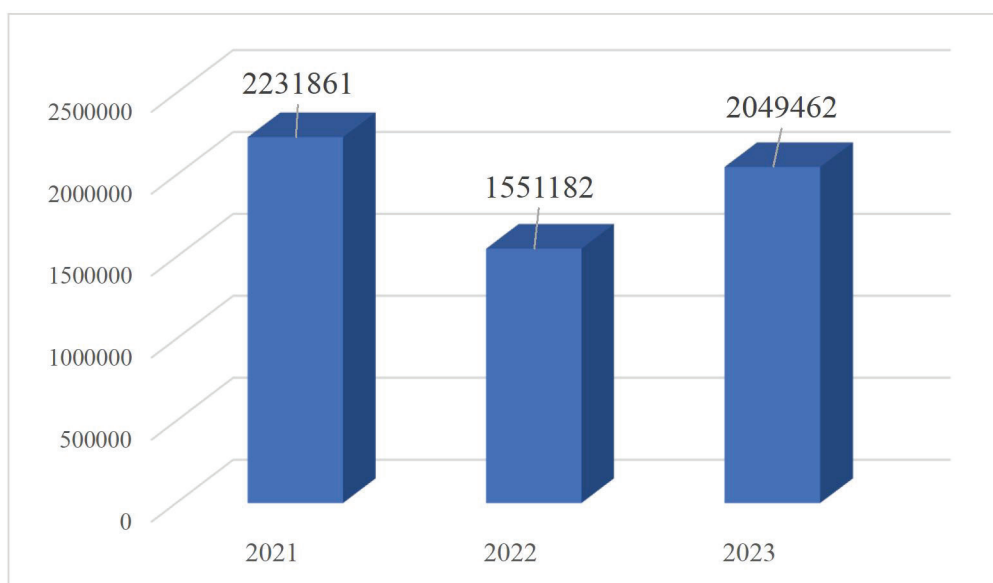


Рис. 3. Динаміка обсягів податків суб'єктів сфери туризму за період 2021 – 2023 рр., тис. грн

Джерело: сформовано за [2]

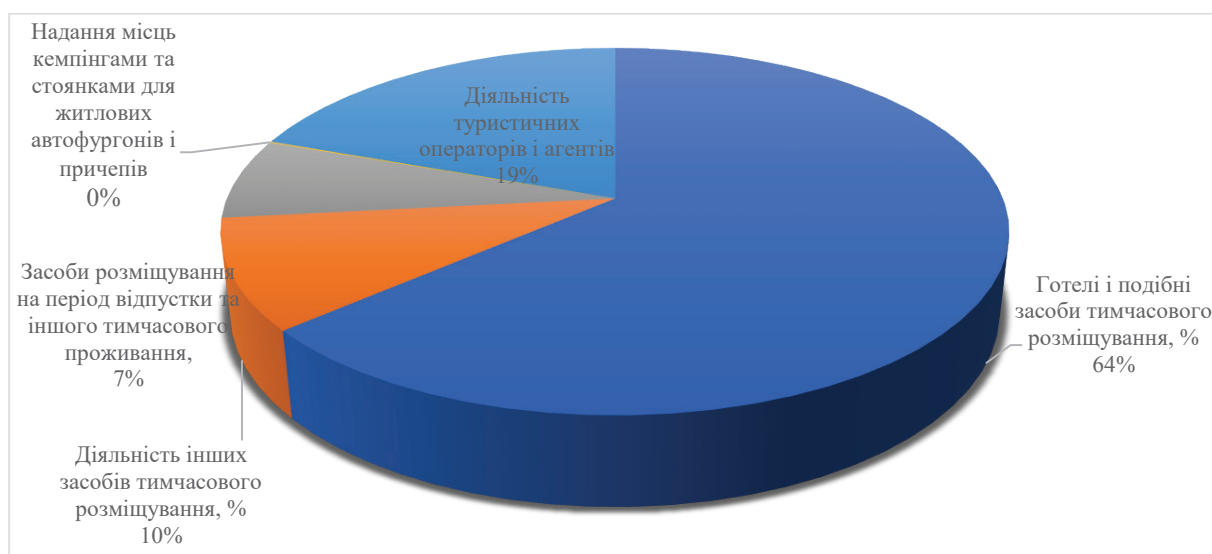


Рис. 4. Питова вага обсяг податків суб'єктів сфери туризму у 2023 р., %

Джерело: сформовано за [2]

маний готелем від наявного номера. Він розраховується діленням загального доходу готелю на загальну кількість доступних номерів, тобто це – середній дохід на доступну кімнату. Оссурансу – коефіцієнт заповнюваності або відсоток зайнятих доступних номерів. Розраховується діленням кількості зайнятих кімнат на загальну кількість вільних кімнат і представляється у відсотках.

За даними порталу HotelMatrix [13] проведемо дослідження вказаних КРІ суб’єктів готельного бізнесу у основних DESTИНАЦІЯХ України: Києві, Львові, Одесі та Буковелі. На рис. 5 узагальнені

середні показники КРІ суб’єктів готельного бізнесу основних DESTИНАЦІЙ.

Відповідно, середнє значення по чотирьох основних DESTИНАЦІЯХ складає: ADR – 2161 грн, RevPar – 952 грн, рівень завантаження – 39,0%. Частка RevPar в обсязі ADR в середньому складає 44,0%, найбільшою прогнозовано вона є на курорті Буковель – 55,7% та у Львові – 47,4%. Дещо нижча в Києві – 34,2% та в Одесі – 31,1%.

Основні трансформації готельного бізнесу України під час війни включають наступні аспекти (табл. 4).

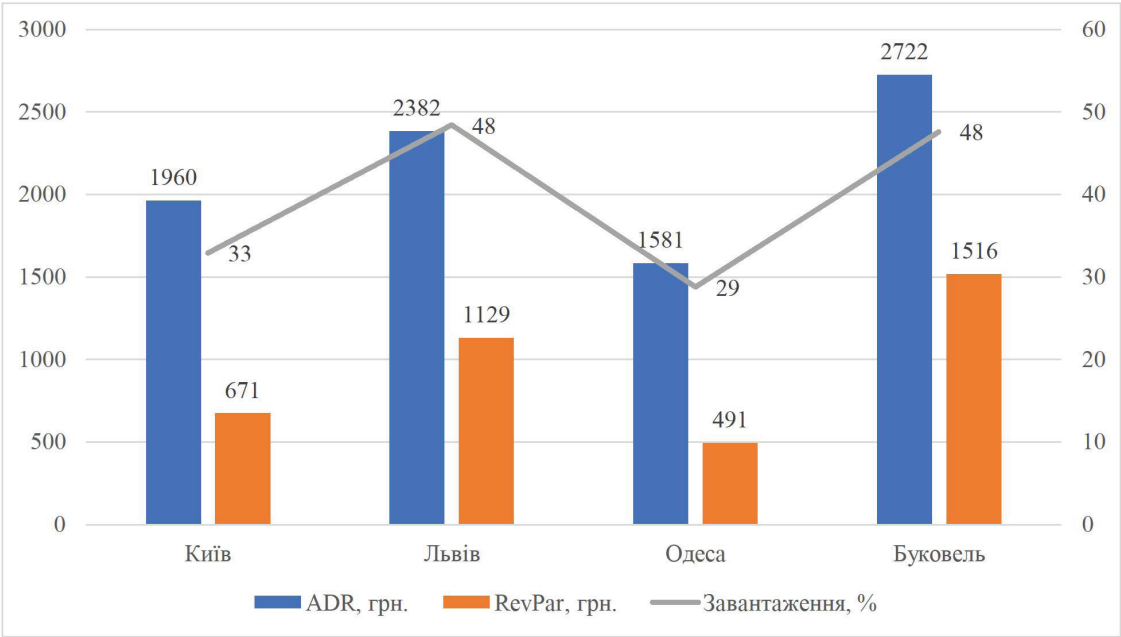


Рис. 5. Середні значення показників ADR, RevPar, рівня завантаження основних DESTИНАЦІЙ України у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2024 рр.

Джерело: сформовано за [13]

Таблица 4

Основні напрями трансформацій готельного бізнесу України

| Основні трансформації                               | Їх прояви                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                              |
| Перепрофілювання та адаптація послуг                | <div>– готелі почали надавати притулок внутрішньо переміщеним особам та волонтерам;</div> <div>– багато закладів адаптували свої послуги для забезпечення тимчасового проживання військових, медиків та інших критично важливих фахівців</div> |
| 2. Зменшення кількості туристів та бізнес-подорожей | <div>– значне зниження кількості іноземних туристів та ділових поїздок, що вплинуло на заповнюваність готелів;</div> <div>– відсутність регулярних заходів, конференцій та інших подій, що традиційно проводилися в готельних комплексах</div> |
| 3. Фінансові виклики та оптимізація витрат          | <div>– скорочення персоналу та зниження витрат на утримання готелів;</div> <div>– впровадження заходів економії ресурсів, таких як зменшення енергоспоживання та оптимізація операційних витрат</div>                                          |
| 4. Впровадження нових технологій                    | <div>– застосування цифрових рішень для забезпечення дистанційного обслуговування клієнтів;</div> <div>– використання онлайн-платформ для бронювання та управління готельними ресурсами</div>                                                  |

| 1                             | 2                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Посилення заходів безпеки  | – підвищення стандартів безпеки для захисту гостей та персоналу.<br>– впровадження додаткових заходів, таких як посилена охорона та покращені системи відеоспостереження            |
| 6. Підтримка локальних громад | – активна участь готелів у гуманітарних ініціативах та благодійних проєктах;<br>– надання підтримки місцевим громадам через організацію благодійних акцій та заходів                |
| 7. Зміна цінової політики     | – введення гнучкої цінової політики для залучення більшої кількості споживачів;<br>– пропозиція спеціальних тарифів для довгострокового проживання та для певних категорій клієнтів |

Джерело: розроблено автором

Визначено основні трансформації готельного бізнесу України під час війни: 1) перепрофілювання та адаптація послуг; 2) зменшення кількості туристів та бізнес-подорожей; 3) фінансові виклики та оптимізація витрат; 4) впровадження нових технологій; 5) посилення заходів безпеки; 6) підтримка локальних громад; 7) зміна цінової політики. Ці трансформації відображають адаптацію готельного бізнесу України до складних умов війни, спрямовану на виживання та підтримку як своїх клієнтів, так і ширшої спільноти.

**Висновки.** Узагальнивши дослідження можна зробити висновки про те, що у складних умовах світової пандемії та повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну, суб'єкти готельного бізнесу певною мірою адаптувалися до такої ситуації. З метою більш ефективної трансформації, суб'єктам готельного бізнесу України необхідно впроваджувати різноманітні інноваційні процеси та технологій, зокрема цифровізації. Це сприятиме ефективності функціонування суб'єктів готельного бізнесу та їх конкурентоспроможності.

### Література:

- Бойко М., Бовш Л., Охріменко А. Кризостійкість суб'єктів туризму в умовах військових дій. *Товари і ринки*. 2022. № 42(2). С. 31–47. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(42\)03](https://doi.org/10.31617/2.2022(42)03)
- Державне агентство розвитку туризму України. Статистика. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
- Колективні засоби розміщування (2011–2020). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Мартиненко В. О. Державне регулювання готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-241-245>
- Небаба Н., Разінькова М., Стелюк Н. Економіка та фінанси готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-260-269](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-260-269)
- Охріменко А. Г., Антоненко І. Я. Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>

- Охріменко А. Г., Опанасюк Н. А., Кулик М. В. Організаційно-економічний механізм функціонування суб'єктів туризму та гостинності в умовах системних криз. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3(76). С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-18>
- Приймак Н., Ніколайчук О., Олініченко І. Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу Дніпропетровської області та напрямки ефективної організації готельного господарства регіону. *Економічний вісник Дніпровського технологічного університету*. 2020. № 4(72). DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.118>
- Солоненко Ю., Криворучко Д. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4(83). DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu)
- Табенська О. І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.10>
- Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2023. 21(4), 696–712. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.52)
- Bovsh L., Hopkalo L., Beridze R., Okhrimenko A. Assessment of social effectiveness of investments in the hospitality business of Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 2019. 8(1), 94–103. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.08\(1\).2019.08](https://doi.org/10.21511/pmf.08(1).2019.08)
- HotelMatrix. Аналітика готельного ринку. URL: <https://www.hotelmatrix.report/>
- Mazaraki, A., Boiko, M., Okhrimenko, A., Melnychenko, S., Zubko T. The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17(4). 93–101. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08)
- Okhrimenko, A., Boiko, M., Bovsh, L., Melnychenko, S., Opanasiuk, N., Gupta, S.K. The Hospitality Industry's Impact on the COVID-19 Epidemic: A Case Study of Ukraine. In: Swarnkar, T., Patnaik, S., Mitra, P., Misra, S., Mishra, M. (eds) *Ambient Intelligence in Health Care. Smart Innovation, Systems and Technologies*, 2023. Vol 317. Springer, Singapore. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0_8)
- YouControl. Повне дос'є на кожну компанію України. URL: <https://youcontrol.com.ua/>

### References:

- Bojko M., Bovsh L., Okhrimenko A. (2022) Kryzostijkisti sub'jektiv turizmu v umovakh0vysjkskovykh dij [Crisis resilience of tourism entities in the conditions of military operations]. *Tovary i rynky* [Goods and markets]. Vol. 42(2), p. 31–47. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(42\)03](https://doi.org/10.31617/2.2022(42)03)

2. State Tourism Development Agency of Ukraine. Statistics. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/>
3. Collective means of accommodation (2011–2020). State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Martynenko V. O. (2021) Derzhavne rehuljuvannja ghoteljno-restorannogho biznesu v umovakh pandemiji COVID-19 [State regulation of the hotel and restaurant business in the conditions of the COVID-19 pandemic.]. *Biznes Inform* [Business Inform]. Vol. 5, p. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-241-245>
5. Nebaba N., Razinkova M., Steljuk N. (2022) Ekonomika ta finansy ghoteljno-restorannogho biznesu [Economics and finances of hotel and restaurant business]. *Naukovi perspektyvy* [Scientific perspectives]. Vol. 9(27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-260-269](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-260-269)
6. Okhrimenko A., Antonenko I. (2023) Innovacijni projekty rozvytku sub'ektiv turystychnogho ta ghoteljnogho biznesu [Innovative development projects of tourism and hotel business entities]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economy and society]. Vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>
7. Okhrimenko A., Opanasjuk N., Kulyk M. (2024) Orhanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm funkcionuvannja sub'ektiv turizmu ta ghostynnosti v umovakh systemnykh kryz [Organizational and economic mechanism of functioning of tourism and hospitality entities in conditions of systemic crises]. *Biznes-navighator* [Business navigator]. Vol. 3(76), p. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-18>
8. Prymak N., Nikolajchuk O., Olinichenko I. (2020) Rozvytok pidpryjemstv ghoteljno-restorannogho biznesu dnipropeetrovs'koji oblasti ta naprjamky efektyvnoji orghanizaciji ghoteljnogho ghospodarstva rehionu [Development of hotel and restaurant business enterprises of the Dnipropetrovsk region and directions of effective organization of the hotel industry in the region]. *Ekonomichnyj visnyk Dniprovskogho tekhnologichnogho universytetu* [Economic Bulletin of the Dnipro University of Technology]. Vol. 4(72). DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.118>
9. Solonenko Ju., Kryvoruchko D. (2023) Stan ta suchasni tendenciji rozvytku ghoteljnogho biznesu v sviti za vplyvu zovnishnikh faktoriv [Status and current trends of hotel business development in the world under the influence of external factors]. *Ghalyckyy ekonomichnyj visnyk* [Galician Economic Bulletin]. Vol. 4(83). DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu)
10. Tabensjka O. I. (2022) Suchasni tendenciji rozvytku industriji ghostynnosti [Modern trends in the development of the hospitality industry]. *Intelekt XXI* [Intelligence XXI]. Vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.10>
11. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. (2023) Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 21(4), p. 696–712. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.52)
12. Bovsh L., Hopkalo L., Beridze R., Okhrimenko A. (2019) Assessment of social effectiveness of investments in the hospitality business of Ukraine. *Public and Municipal Finance*, vol. 8(1), p. 94–103. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.08\(1\).2019.08](https://doi.org/10.21511/pmf.08(1).2019.08)
13. HotelMatrix. Analysis of the hotel market. Available at: <https://www.hotelmatrix.report/>
14. Mazaraki, A., Boiko, M., Okhrimenko, A., Melnychenko, S., Zubko T. (2019) The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 17(4), p. 93–101. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08)
15. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bovsh, L., Melnychenko, S., Opanasiuk, N., Gupta, S.K. (2023) The Hospitality Industry's Impact on the COVID-19 Epidemic: A Case Study of Ukraine. In: Swarnkar, T., Patnaik, S., Mitra, P., Misra, S., Mishra, M. (eds) *Ambient Intelligence in Health Care. Smart Innovation, Systems and Technologies*, Vol 317. Springer, Singapore. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0_8)
16. YouControl. Complete dossier for every company in Ukraine. Available at: <https://youcontrol.com.ua/>

**Summary.** The article is devoted to the analysis and assessment of changes and the state of development of the hotel business of Ukraine under the influence of crisis situations, in particular war. Considering these external conditions, the hotel business of our country received significant challenges and needs to function in new realities. Accordingly, the purpose of the article is to determine the main parameters of the development of the hotel business in Ukraine and to identify the directions of its transformation in the conditions of war. An analysis of the statistical data of the main indicators of the development of the hotel business, in particular, which characterize its several scales in general and by region of Ukraine, was carried out. The database of the national portal YouControl has determined the TOP-25 subjects of the hotel business of Ukraine by the volume of service provision – net income. These leading hotels represent five regions of Ukraine: the city of Kyiv, Lviv, Ivano-Frankivsk, Zakarpattia, Kyiv region. The situation of a full-scale invasion had a very negative effect on the state of the hotel business, both on the volume of activity and on the destruction of entities. The amount of destruction of Ukrainian tourism facilities, in particular the hotel business, under the influence of the full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine was considered. An analysis of the dynamics of the taxes of tourism entities was carried out, in the structure of which hotel business entities paid 80.5% in 2023. The main operating indicators, which reflect the efficiency of the hotel business entity and are its KPIs, were studied – these are ADR, RevPar, Occupancy. Research was conducted on the identified KPIs of hotel business entities in the main destinations of Ukraine: Kyiv, Lviv, Odesa and Bukovel. The main transformations of the hotel business of Ukraine during the war were determined: 1) repurposing and adaptation of services; 2) decrease in the number of tourists and business trips; 3) financial challenges and cost optimization; 4) introduction of new technologies; 5) strengthening of security measures; 6) support of local communities; 7) change in price policy. These transformations reflect the adaptation of the hotel business of Ukraine to the difficult conditions of war, aimed at the survival and support of both its customers and the larger community. It is proposed to use innovative tools, in particular digitalization, to overcome negative consequences.

**Keywords:** hotel services, management, digitalization, innovation, strategy, efficiency, KPI.