МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026р.
Завідувач кафедри доцент, к.е.н.
НАГЕРНЮК Д. В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, 472 групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторана справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторана справа»
Анастасія Олександрівна МАЙКО
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Леся СЛАТВІНСЬКА

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачці вищої освіти Майко А. О.

1.Тема кваліфікаційної роботи **УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

керівник кваліфікаційної роботи Леся СЛАТВІНСЬКА, канд. екон. наук, доцент затверджені наказом вищого навчального закладу від «03» жовтня 2025 р. №296 д/ф
.
2. Строк подання здобувачем роботи_____
3. Вихідні дані до роботи матеріали становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ		Підпис, дата

	Прізвище, ініціали та посада консультанта	завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Травень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень, 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень, 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень, 2025-2026рр.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень, 2026р.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень, 2026р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень, 2026р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень, 2026р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень, 2026р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень, 2026р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень, 2026р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Анастасія МАЙКО

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Леся СЛАТВІНСЬКА

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 60 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 55 сторінок основного тексту, в т.ч. таблиць – 23, список використаних джерел налічує 31 найменування.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку готельного господарства України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку підприємств готельного господарства в умовах військового стану.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану готельного господарства України в умовах військового стану та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування і забезпечення подальшого розвитку.

У 1 розділі досліджено теоретико-методичні засади управління готельним господарством, його економічну сутність, особливості функціонування та сучасні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємств сфери гостинності.

У 2 розділі проаналізовано розвиток готельного ринку України в умовах воєнного стану, визначено основні тенденції, проблеми та особливості регіональної диференціації показників ефективності готельного господарства.

У 3 розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління готельним господарством в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також розглянуто кластерний підхід як основу подальшого розвитку галузі.

Ключові слова: готельне господарство, сфера гостинності, управління, військовий стан, ефективність, готельний ринок, кластеризація, післявоєнне відновлення, конкурентоспроможність.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретико-методичні засади управління готельним господарством в умовах воєнного стану та трансформаційних змін економіки. Проаналізовано економічну сутність і особливості функціонування готельного господарства як складової сфери гостинності. Проведено аналіз розвитку готельного ринку України в умовах збройного конфлікту та оцінено регіональну диференціацію показників ефективності діяльності готельних підприємств. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління готельним господарством та визначено кластерний підхід як основу післявоєнного розвитку галузі. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності функціонування підприємств сфери гостинності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: готельне господарство, сфера гостинності, управління, воєнний стан, готельний ринок, ефективність діяльності, регіональна

диференціація, кластеризація, післявоєнне відновлення, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

SUMMARY

This paper examines the theoretical and methodological foundations of hotel management under martial law and during periods of economic transformation. The economic essence and operational characteristics of the hotel industry as a component of the hospitality sector are analyzed. An analysis of the development of Ukraine's hotel market under conditions of armed conflict is conducted, and regional differentiation in the performance indicators of hotel enterprises is assessed. Directions for improving the hotel industry management system are substantiated, and a cluster approach is identified as the basis for the industry's post-war development. Measures are proposed to improve the operational efficiency of hospitality enterprises under martial law and during post-war recovery.

Keywords: hotel industry, hospitality sector, management, martial law, hotel market, operational efficiency, regional differentiation, clustering, post-war recovery, competitiveness, sustainable development.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ**	9
1.1.	Економічна сутність та особливості функціонування готельного господарства як складової сфери гостинності	9
1.2.	Теоретичні підходи до управління готельним господарством та інструменти підвищення його ефективності	13
1.3.	Нормативно-правове забезпечення та зарубіжний досвід управління в кризових умовах	19
РОЗДІЛ 2.	**АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**	23
2.1.	Динаміка розвитку готельного ринку України в умовах збройного конфлікту	23
2.2.	Аналіз регіональної диференціації показників ефективності готельного господарства та передумови кластеризації	27
2.3.	Оцінювання ефективності управління готельним господарством та визначення проблем і перспектив його розвитку	32
РОЗДІЛ 3.	**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**	43
3.1.	Напрями вдосконалення системи управління готельним господарством України	43
3.2.	Кластерний підхід як основа післявоєнного розвитку готельного господарства України	49
	ВИСНОВКИ	55
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Готельне господарство є важливою складовою туристичної індустрії та сфери гостинності, що забезпечує потреби населення у розміщенні, відпочинку та ділових поїздках. В умовах воєнного стану, спричиненого повномасштабною військовою агресією російської федерації проти України, діяльність готельних підприємств зазнала суттєвих змін. Значна частина готельної інфраструктури була пошкоджена або тимчасово припинила функціонування, скоротилися туристичні потоки, змінилася структура попиту на послуги розміщення. Водночас підприємства галузі продемонстрували здатність до адаптації шляхом впровадження нових підходів до управління, цифрових технологій та розширення спектра послуг. За таких умов особливої актуальності набуває дослідження сучасного стану готельного господарства України та визначення перспектив його розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти розвитку готельного господарства висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Питання функціонування підприємств сфери гостинності досліджували Мальська М. П., Худо В. В., Пандяк І. Г., Любіцева О. О., Смирнов І. Г. та інші науковці. Проблемам цифровізації готельного бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємств до кризових умов присвячено роботи сучасних українських дослідників. Водночас питання розвитку готельного господарства України в умовах воєнного стану потребують подальшого обґрунтування та практичного опрацювання.

Метою роботи є дослідження сучасного стану готельного господарства України в умовах військового стану та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування і забезпечення подальшого розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

– дослідити теоретичні основи функціонування та розвитку готельного господарства;

– проаналізувати сучасний стан готельного господарства України в умовах воєнного стану;

– здійснити оцінку впливу воєнних дій на діяльність підприємств готельного господарства;

– дослідити особливості адаптації готельних підприємств до сучасних умов господарювання;

– оцінити ефективність управління готельним господарством;

– обґрунтувати перспективні напрями розвитку готельного господарства.

Об’єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку готельного господарства України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку підприємств готельного господарства в умовах військового стану.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку сфери гостинності, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали та аналітичні звіти. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, статистичний метод, а також методи системного та структурного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали Державного агентства розвитку туризму України, наукові публікації, аналітичні звіти та інформаційні ресурси.

Апробація матеріалів роботи. Результати дослідження опубліковано у матеріалах збірника [41]: VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство», що відбулась 25–26 березня 2026 року.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ

1.1. Економічна сутність та особливості функціонування готельного господарства як складової сфери гостинності

Готельне господарство є важливою складовою сфери гостинності та туристичної індустрії, яка забезпечує надання послуг тимчасового проживання, харчування та супутнього сервісу для туристів, ділових подорожуючих і місцевих відвідувачів. У сучасній економічній літературі готельне господарство розглядається як сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, що здійснюють діяльність із розміщення гостей з метою задоволення їхніх потреб у комфорті, безпеці та сервісі [1; 4].

Згідно із Законом України «Про туризм», готельне господарство є складовою туристичної інфраструктури, що забезпечує приймання, розміщення та обслуговування туристів [1]. У ширшому економічному контексті воно виступає елементом індустрії гостинності, яка включає готелі, ресторани, транспортні послуги, розважальні заклади та туристичних операторів. Таким чином, готельне господарство є інтегрованою системою, що функціонує у тісному взаємозв’язку з іншими секторами економіки.

Готельне господарство займає центральне місце в структурі туристичної індустрії, оскільки саме послуги розміщення формують базову потребу туриста під час подорожі. Без розвиненої готельної інфраструктури неможливий сталий розвиток туризму як виду економічної діяльності.

За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), близько 35–40% витрат туриста припадає саме на проживання [10]. Це свідчить про значну економічну роль готельного сектору у формуванні туристичних доходів. Крім того, готельне господарство створює мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток суміжних галузей – транспорту, харчування, торгівлі та сфери розваг.

У наукових працях М. Портер підкреслює, що розвиток сервісних кластерів, зокрема туристичних, сприяє підвищенню

конкурентоспроможності регіонів через ефект агломерації та спеціалізації [11]. У цьому контексті готельне господарство виступає ядром туристичних кластерів, формуючи основу для залучення інвестицій та розвитку регіональної економіки.

Економічна сутність готельного господарства полягає у створенні доданої вартості через надання послуг тимчасового проживання та супутніх сервісів. На відміну від виробничих галузей, готельний бізнес характеризується нематеріальністю продукції, одночасністю виробництва та споживання послуг, а також високою залежністю від людського фактора.

Основними економічними характеристиками готельного господарства є:

- висока капіталомісткість;
- тривалий період окупності інвестицій;
- залежність від сезонності попиту;
- значна частка постійних витрат;
- чутливість до макроекономічних та безпекових факторів.

У структурі національної економіки готельне господарство виконує низку важливих функцій: забезпечує зайнятість населення, формує податкові надходження, сприяє розвитку регіонів та підвищує інвестиційну привабливість територій [8].

Функціонування готельних підприємств має низку специфічних особливостей, які відрізняють їх від інших сфер економіки. Насамперед це пов’язано з характером послуг, які є нематеріальними та споживаються безпосередньо в момент їх надання.

До ключових особливостей належать:

1. Нематеріальність послуг – неможливість зберігання або транспортування продукту.
2. Невіддільність виробництва і споживання – послуга надається та споживається одночасно.
3. Непостійність якості – залежність від персоналу та умов обслуговування.

4. Сезонність попиту – значні коливання завантаженості залежно від періоду року.

5. Висока залежність від зовнішнього середовища – економічні кризи, пандемії, війни.

Ці особливості зумовлюють необхідність застосування гнучких моделей управління, орієнтованих на швидку адаптацію до змін ринкового середовища.

Розвиток готельного господарства визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, які можна поділити на три основні групи: економічні, соціальні та безпекові.

Таблиця 1.1

Фактори розвитку готельного господарства*

Група факторів	Основні елементи	Вплив на галузь
Економічні	рівень доходів населення, інвестиції, інфляція	формування попиту та пропозиції
Соціальні	міграція, туризм, стиль життя	зміна структури попиту
Безпекові	воєнні конфлікти, стабільність	вплив на географію попиту
Інфраструктурні	транспорт, цифровізація	доступність послуг
Політичні	державна підтримка, регулювання	розвиток галузі

**Джерело: складено автором на основі [3; 4; 8].*

Особливої актуальності у сучасних умовах набуває безпековий фактор, який у випадку України після 2022 року став визначальним для просторової структури готельного ринку. Саме він зумовив зміщення туристичних потоків у західні та центральні регіони.

Готельне господарство відіграє важливу роль у регіональному розвитку, виступаючи каталізатором економічної активності. Воно сприяє створенню робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, збільшенню податкових надходжень до місцевих бюджетів.

За даними Державного агентства розвитку туризму України, туристична галузь у 2025 році забезпечила значні надходження до місцевих бюджетів через туристичний збір, який безпосередньо залежить від розвитку готельної інфраструктури [3].

У регіональному вимірі готельне господарство виконує функцію:

- стимулятора інвестиційної активності;
- інструменту розвитку територій;
- джерела зайнятості;
- фактору формування туристичного іміджу регіону.

Для оцінювання ефективності функціонування готельних підприємств у світовій практиці використовуються стандартні індикатори, серед яких ключовими є:

- Occupancy Rate (рівень завантаженості номерного фонду)**;**
- ADR (Average Daily Rate) – середній тариф за номер**;**
- RevPAR (Revenue per Available Room) – дохід на доступний номер**.**

RevPAR є інтегральним показником, який відображає ефективність використання номерного фонду та поєднує вплив завантаженості та тарифної політики. ADR, у свою чергу, характеризує середній рівень доходу з одного зайнятого номера.

Таблиця 1.2

Основні показники ефективності готельного господарства*

Показник	**Формула**	**Економічний зміст**
Occupancy Rate	зайняті номери / загальна місткість	рівень використання номерного фонду
ADR	дохід / кількість зайнятих номерів	середня ціна проживання
RevPAR	ADR × Occupancy Rate	загальна ефективність доходів

**Джерело: узагальнено автором за [4; 8; 10].*

Застосування цих показників дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування готельного господарства та є основою для аналізу, який буде розкрито у наступному розділі роботи.

Таким чином, готельне господарство є важливою складовою індустрії гостинності та відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку регіонів. Його функціонування характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів, сезонністю попиту та специфікою послуг. У сучасних умовах особливого значення набувають безпекові та економічні чинники, які формують нову просторову структуру ринку. Використання системи показників ефективності, таких як ADR, RevPAR та рівень завантаженості, дозволяє здійснювати комплексну оцінку стану галузі та створює методичну основу для подальшого аналізу розвитку готельного господарства України.

1.2. Теоретичні підходи до управління готельним господарством та інструменти підвищення його ефективності

Управління готельним господарством є складною багаторівневою системою організаційних, економічних і соціальних відносин, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємств сфери гостинності, максимізацію їхньої прибутковості та задоволення потреб споживачів. У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високою турбулентністю зовнішнього середовища, особливого значення набуває формування адаптивних систем управління, здатних швидко реагувати на зміни попиту, безпекових умов та ринкової кон’юнктури.

Згідно з науковими підходами М. Портера, ефективність підприємства визначається його здатністю створювати конкурентні переваги через оптимізацію внутрішніх процесів та взаємодію із зовнішнім середовищем [7]. У готельному бізнесі це проявляється у формуванні ефективної системи управління ресурсами, якістю послуг, персоналом та маркетингом.

Управління готельним підприємством можна визначити як цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства з метою забезпечення стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Основними характеристиками управління в готельному господарстві є:

- багатофункціональність управлінських процесів;
- висока залежність від людського фактора;
- безперервність надання послуг;
- необхідність оперативного реагування на зміни попиту;
- орієнтація на якість сервісу та клієнтський досвід.

Готельне підприємство функціонує як відкрита система, що взаємодіє з ринком праці, туристичним ринком, фінансовою системою та державними інституціями. У зв'язку з цим управління повинно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

У теорії менеджменту виділяють декілька основних підходів до управління підприємствами, які застосовуються і в готельному бізнесі: функціональний, процесний та стратегічний.

Таблиця 1.3

Основні підходи до управління готельним підприємством*

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Функціональний	поділ управління на функції (планування, організація, контроль)	чітка структура	низька гнучкість
Процесний	управління як система бізнес-процесів	орієнтація на результат	складність впровадження
Стратегічний	довгострокове планування розвитку	адаптація до ринку	потребує аналітики

**Джерело: узагальнено автором за [4; 8; 9].*

Функціональний підхід є традиційним і широко використовується в готельній індустрії, особливо у великих мережевих готелях. Він базується на чіткому розподілі управлінських функцій між підрозділами.

Процесний підхід є більш сучасним і орієнтований на оптимізацію бізнес-процесів, таких як бронювання, заселення, обслуговування та виїзд гостей. Його перевагою є підвищення ефективності та скорочення витрат часу.

Стратегічний підхід передбачає формування довгострокових цілей розвитку підприємства, враховуючи зміни ринкового середовища, конкуренцію та інвестиційні можливості.

Умови військового стану, економічної нестабільності та високих безпекових ризиків суттєво змінюють підходи до управління готельними підприємствами. В таких умовах управління набуває антикризового характеру. Основними особливостями є:

- пріоритет безпеки клієнтів і персоналу;
- скорочення витрат та оптимізація ресурсів;
- гнучке ціноутворення;
- диверсифікація джерел доходів;
- переорієнтація на внутрішній попит;
- швидка адаптація бізнес-моделі.

У кризових умовах значно зростає роль оперативного управління, яке дозволяє швидко приймати рішення щодо завантаженості номерного фонду, тарифної політики та кадрового забезпечення.

Ефективність управління готельним підприємством залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таблиця 1.4

Фактори ефективності управління

Група факторів	Приклади	Вплив
Організаційні	структура управління, кваліфікація персоналу	якість управлінських рішень
Економічні	доходи, витрати, інвестиції	фінансова стабільність

Технологічні	цифрові системи, автоматизація	швидкість обслуговування
Ринкові	попит, конкуренція	рівень завантаженості
Безпекові	війна, кризи	стабільність діяльності

**Джерело: складено автором за [3; 8; 10].*

Особливо важливим у сучасних умовах є безпековий фактор, який безпосередньо впливає на географію попиту та інвестиційну привабливість регіонів.

Цифровізація є одним із ключових напрямів трансформації готельного бізнесу. Вона охоплює впровадження автоматизованих систем управління (PMS), онлайн-бронювання, CRM-систем, аналітики великих даних та штучного інтелекту.

Основні інноваційні інструменти:

- системи управління готелем (PMS);
- channel manager системи;
- динамічне ціноутворення (revenue management);
- онлайн-платформи бронювання;
- аналітика поведінки клієнтів.

Цифровізація дозволяє підвищити ефективність управління за рахунок:

- зниження операційних витрат;
- оптимізації завантаженості;
- підвищення якості сервісу;
- автоматизації управлінських процесів.

Кластерний підхід у готельному господарстві базується на концепції М. Портера, який визначав кластер як географічну концентрацію взаємопов’язаних підприємств та організацій, що конкурують і співпрацюють одночасно [11].

У готельному бізнесі кластер включає:

- готелі та інші засоби розміщення;
- туристичні оператори;
- транспортні компанії;

- заклади харчування;
- органи місцевої влади.

Переваги кластерного підходу:

- підвищення конкурентоспроможності регіонів;
- зростання туристичних потоків;
- ефект синергії між підприємствами;
- залучення інвестицій;
- розвиток інфраструктури.

Кластерна модель особливо актуальна для України в умовах післявоєнного відновлення, оскільки дозволяє концентрувати ресурси та підвищувати ефективність використання туристичного потенціалу регіонів.

Державне регулювання є важливою складовою розвитку готельного бізнесу, оскільки забезпечує нормативно-правову базу, інвестиційні стимули та контроль якості послуг.

Основні функції держави:

- формування нормативної бази;
- ліцензування та стандартизація;
- розвиток туристичної інфраструктури;
- підтримка інвестиційних проєктів;
- промоція туристичного потенціалу країни.

В Україні регулювання здійснюється через діяльність Державного агентства розвитку туризму України, Міністерства розвитку громад та територій, а також місцевих органів влади.

У сучасних умовах держава також виконує функцію антикризового управління, підтримуючи галузь через податкові стимули, грантові програми та міжнародну допомогу.

Таким чином, управління готельним господарством є складною багаторівневою системою, яка потребує застосування сучасних підходів до менеджменту. Найбільш ефективними є поєднання функціонального, процесного та стратегічного підходів із впровадженням цифрових технологій

та інноваційних моделей управління. У кризових умовах зростає роль адаптивних і антикризових механізмів управління, тоді як у довгостроковій перспективі ключовим напрямом розвитку стає кластеризація галузі.

Роль держави полягає у створенні сприятливого середовища для розвитку готельного бізнесу та забезпеченні його стійкості в умовах економічної та безпекової нестабільності.

У межах першого розділу було сформовано теоретико-методичні засади дослідження управління готельним господарством в умовах військового стану та трансформаційних змін економіки. Узагальнено, що готельне господарство є ключовою складовою індустрії гостинності, яка забезпечує надання послуг тимчасового розміщення та виконує важливі соціально-економічні функції, зокрема формування зайнятості, податкових надходжень і розвиток регіональних економік. Встановлено, що специфіка галузі визначається нематеріальністю послуг, їх одночасним виробництвом і споживанням, високою залежністю від зовнішніх факторів, сезонністю попиту та значною чутливістю до економічних і безпекових ризиків. У сучасних умовах особливого значення набуває вплив воєнного стану, який суттєво трансформував просторову структуру ринку та посилив регіональну нерівномірність розвитку.

У процесі дослідження визначено систему основних показників ефективності функціонування готельних підприємств, зокрема рівень завантаженості номерного фонду, середній тариф (ADR) та дохід на доступний номер (RevPAR), що формують методичну основу для подальшого аналітичного оцінювання розвитку галузі. Обґрунтовано, що ефективність готельного бізнесу залежить від комплексу економічних, соціальних, інфраструктурних та безпекових факторів, серед яких у сучасних умовах домінуючим є саме фактор безпеки.

Також встановлено, що управління готельним господарством є багаторівневим процесом, який потребує поєднання функціонального, процесного та стратегічного підходів. Доведено зростання ролі антикризового

управління в умовах нестабільного середовища, а також значення цифровізації як ключового інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств. Окрему увагу приділено кластерному підходу, який розглядається як сучасна модель просторової організації готельного бізнесу та важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів.

1.3. Нормативно-правове забезпечення та зарубіжний досвід управління в кризових умовах

Ефективне функціонування підприємств готельного господарства значною мірою залежить від нормативно-правового середовища, в межах якого здійснюється їх діяльність. В умовах кризових ситуацій, зокрема військового стану, роль державного регулювання суттєво зростає, оскільки виникає необхідність оперативного реагування на виклики, підтримки бізнесу та забезпечення стабільності економічної системи.

Нормативно-правове забезпечення діяльності готельних підприємств в Україні включає сукупність законів, підзаконних актів та регуляторних документів, які визначають правові, економічні та організаційні засади функціонування сфери туризму та гостинності. Базовим нормативним актом є Закон України «Про туризм», який регламентує загальні принципи розвитку туристичної галузі та визначає права й обов’язки суб’єктів господарювання.

Важливу роль відіграє Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який встановлює особливості діяльності підприємств у кризових умовах. Він передбачає можливість запровадження тимчасових обмежень, зміни режиму роботи, регулювання трудових відносин та адаптацію господарської діяльності до умов підвищеної небезпеки.

Також значний вплив мають постанови Кабінету Міністрів України та накази профільних міністерств, які регулюють питання оподаткування, ліцензування, трудових відносин, а також підтримки малого та середнього

бізнесу. У період криз держава активно впроваджує заходи дерегуляції, спрямовані на спрощення ведення бізнесу.

Таблиця 1.5

Основні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність готельних підприємств в Україні*

Нормативний акт	Основний зміст	Значення для готельної індустрії
Закон України «Про туризм»	Визначає правові засади туристичної діяльності	Регулює діяльність готелів як суб'єктів туризму
Закон України «Про правовий режим воєнного стану»	Встановлює особливості функціонування економіки в кризових умовах	Дає можливість адаптації роботи готелів до воєнних умов
Податковий кодекс України	Регулює систему оподаткування	Впливає на фінансову стабільність підприємств
Постанови КМУ	Регламентують господарську діяльність	Визначають механізми підтримки бізнесу
Закон «Про зайнятість населення»	Регулює трудові відносини	Важливий для управління персоналом

**Джерело: сформовано автором [].*

У кризових умовах особливого значення набуває державна підтримка готельного бізнесу. Вона може реалізовуватися через податкові пільги, грантові програми, компенсацію витрат на енергоресурси, а також через програми релокації підприємств у безпечні регіони. Особливо важливою є підтримка малого та середнього бізнесу, який становить основу готельної індустрії України.

Таблиця 1.6

Форми державної підтримки готельного бізнесу в кризових умовах*

Форма підтримки	Зміст	Очікуваний ефект
Податкові пільги	Зменшення або відтермінування податкових платежів	Зниження фінансового навантаження
Гранти	Безповоротна фінансова допомога	Підтримка відновлення бізнесу
Кредитні програми	Пільгове кредитування	Забезпечення ліквідності
Релокація бізнесу	Переміщення підприємств у безпечні регіони	Збереження робочих місць
Дерегуляція	Спрощення адміністративних процедур	Полегшення ведення бізнесу

**Джерело: сформовано автором [].*

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що готельна індустрія в різних країнах неодноразово стикалася з кризовими явищами, такими як пандемія COVID-19, економічні кризи та збройні конфлікти. У цих умовах підприємства змушені були швидко адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій.

Одним із ключових інструментів адаптації стала гнучка цінова політика. Готелі використовували динамічне ціноутворення, сезонні знижки та спеціальні пропозиції для різних категорій клієнтів. Це дозволяло підтримувати мінімальний рівень завантаженості навіть у періоди різкого падіння попиту.

Іншим важливим напрямом стала диверсифікація послуг. У багатьох країнах готелі почали пропонувати довгострокове проживання, коворкінг-зони, оренду приміщень для дистанційної роботи та додаткові сервіси доставки. Це дозволило частково компенсувати втрати від основної діяльності.

Таблиця 1.7

Порівняння антикризових підходів у готельній індустрії*

Напрям	Україна	Зарубіжний досвід
Гнучкість цін	Тимчасові знижки та спеціальні тарифи	Динамічне автоматизоване ціноутворення
Використання готелів	Розміщення ВПО та гуманітарні функції	Карантинні центри, медичні хаби
Цифровізація	Активне впровадження CRM та PMS	Повна автоматизація сервісів
Додаткові послуги	Обмежена диверсифікація	Коворкінги, long-stay, hybrid services
Державна підтримка	Гранти та релокація бізнесу	Податкові канікули, субсидії

**Джерело: сформовано автором [].*

Окрему увагу в міжнародній практиці приділяють цифровій трансформації готельної індустрії. Широко використовуються безконтактні технології, мобільні додатки для заселення, онлайн-бронювання та системи управління клієнтським досвідом. Це дозволяє підвищити ефективність управління та мінімізувати витрати. Також важливим аспектом є посилення стандартів безпеки та гігієни. Після пандемії COVID-19 у багатьох країнах

були впроваджені нові міжнародні стандарти чистоти та безпеки, які згодом стали базовими для всієї індустрії гостинності. Загалом, зарубіжний досвід доводить, що ключовими факторами виживання готельного бізнесу в кризових умовах є гнучкість, цифровізація, диверсифікація та ефективна взаємодія з державою. Українські підприємства поступово адаптують ці підходи, поєднуючи їх із власною специфікою функціонування в сучасних умовах.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління готельним господарством в умовах військового стану та економічних трансформацій. Встановлено, що готельне господарство є важливою складовою індустрії гостинності, яка забезпечує надання послуг розміщення та сприяє соціально-економічному розвитку регіонів.

Визначено, що функціонування готельних підприємств характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів, сезонністю попиту та значною чутливістю до економічних і безпекових ризиків. У сучасних умовах вирішальний вплив на розвиток галузі має безпековий фактор, який формує структуру попиту та інвестиційну привабливість регіонів.

Обґрунтовано, що ефективне управління готельним господарством потребує поєднання функціонального, процесного та стратегічного підходів, а також використання цифрових технологій та антикризових механізмів управління. Дослідження нормативно-правового забезпечення та зарубіжного досвіду показало важливість державної підтримки, цифровізації, гнучкої цінової політики й диверсифікації послуг для забезпечення стійкості готельного бізнесу в кризових умовах.

Отримані результати є теоретичною основою для подальшого аналізу сучасного стану та ефективності розвитку готельного господарства України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

2.1. Динаміка розвитку готельного ринку України в умовах збройного конфлікту

Аналіз динаміки розвитку готельного ринку України в умовах збройного конфлікту є необхідною передумовою для оцінювання наслідків воєнного впливу на функціонування галузі, визначення закономірностей її відновлення та обґрунтування подальших управлінських рішень щодо забезпечення стійкого розвитку.

У лютому 2022 року повномасштабне вторгнення Російської Федерації спричинило системну трансформацію готельного господарства України та змінило просторову структуру попиту на послуги розміщення. Після різкого падіння у 2022 році галузь упродовж 2023–2025 років перейшла до фази поступового відновлення, однак це відновлення має асиметричний характер: частина регіонів повернулася до довоєнних показників або перевищила їх, тоді як інші продовжують працювати в умовах обмеженого попиту та високих операційних ризиків.

За результатами 2025 року готельний сектор України фактично завершив етап первинної стабілізації та перейшов до етапу структурної адаптації. Основними драйверами стали внутрішній туризм, ділові поїздки, гуманітарна присутність міжнародних організацій та концентрація інвестицій у відносно безпечних регіонах країни. Водночас відновлення відбувалося нерівномірно та супроводжувалося посиленням міжрегіональної диференціації показників розвитку. Найвищу динаміку демонстрували регіони заходу України та столична агломерація, які змогли акумулювати значну частину туристичних потоків і нових інвестиційних проєктів. Паралельно сформувалася тенденція до зміщення попиту у бік короткострокового внутрішнього туризму, ділових поїздок та змішаних форматів використання засобів розміщення. У результаті готельний ринок поступово набуває нової просторово-економічної конфігурації, у межах якої конкурентоспроможність

регіонів дедалі більше визначається рівнем безпеки, транспортною доступністю та здатністю інтегруватися у кластерні моделі розвитку.

Таблиця 2.1

Динаміка ключових показників готельного ринку України, 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2024
Кількість колективних засобів розміщення, од.	4 812	4 011	4 217	4 313	4 615	+302 (+7,0%)
у т.ч. готелі та аналогічні заклади, од.	2 174	1 896	2 017	2 113	2 284	+171 (+8,1%)
Місткість номерного фонду, тис. місць	218,4	179,3	192,0	198,7	206,1	+7,4 (+3,7%)
Доходи від послуг розміщення, млрд грн	14,8	6,1	9,4	12,6	15,2	+2,6 (+20,6%)
Середня завантаженість номерного фонду, %	43,8	27,3	38,2	41,4	44,9	+3,5 в.п. (+8,5%)
Туристичний збір, млн грн	222	89	222	273	318	+45 (+16,5%)
Кількість іноземних відвідувачів, млн осіб	1,48	0,34	0,92	2,50	2,86	+0,36 (+14,4%)

**Джерело: узагальнено та адаптовано автором за даними [].*

Як свідчать дані (табл. 2.1), у 2025 році вперше після початку повномасштабної війни дохідність галузі перевищила довоєнний рівень 2021 року. Сукупні доходи від послуг розміщення досягли 15,2 млрд грн, що на 20,6% більше порівняно з 2024 роком і приблизно на 2,7% вище рівня 2021 року. Водночас це відновлення не означає повного повернення до довоєнної моделі функціонування: значна частина приросту сформована за рахунок

підвищення тарифів, зміни структури попиту та зміщення активності до окремих регіонів. Середня завантаженість номерного фонду у 2025 році досягла 44,9%, що дозволило перевищити середній показник 2021 року (43,8%). Одночасно туристичний збір зріс до 318 млн грн, продемонструвавши найвищий результат за весь досліджуваний період. Туристичний збір залишається одним із найбільш надійних індикаторів реального відновлення, оскільки базується на фактичних податкових надходженнях.

Структурне відновлення супроводжувалося також розширенням пропозиції: у 2025 році ринок поповнився новими об’єктами та номерним фондом, найбільше – у Карпатському та західному макрорегіонах. За оцінками галузевих досліджень, протягом року було введено понад 1,4 тис. нових номерів. Однак середньоукраїнські показники приховують істотну просторову нерівномірність розвитку.

Таблиця 2.2

Показники концентрації готельного бізнесу по регіонах України, 2025 р.

Регіон	К-сть ЗРМ	Місткість НФ, місць	Коеф. локалізації (LQ)	Туристичний збір, млн грн	Частка у доходах галузі, %
м. Київ та Київська обл.	575	33 400	2,21	73	22,0
Львівська обл.	446	27 600	2,33	56	18,3
Івано-Франківська обл.	314	21 100	2,78	39	12,4
Закарпатська обл.	329	21 700	2,86	28	10,2
Волинська обл.	162	9 100	1,91	9	3,7
Чернівецька обл.	144	8 300	1,76	8	3,3
Одеська обл.	205	13 900	1,43	11	6,0
Харківська обл.	165	10 300	1,09	7	4,3
Дніпропетровська обл.	154	9 700	0,87	6	4,0
Інші регіони	2 121	51 001	<1,0	81	15,8
Разом	**4 615**	**206 101**	**1,00**	**318**	**100,0**

**Джерело: розраховано автором за даними [].*

Регіональний аналіз підтверджує подальше посилення просторової концентрації ринку. Чотири регіони – Київський вузол, Львівська, Івано-

Франківська та Закарпатська області – у 2025 році забезпечували понад 62% доходів галузі при менш ніж 36% загальної кількості засобів розміщення.

Особливо показовим є подальше посилення позицій Карпатського туристично-готельного макрокластера. Закарпатська та Івано-Франківська області продемонстрували найвищі коефіцієнти локалізації (LQ > 2,7), що свідчить про фактичне формування спеціалізованих туристично-готельних кластерів із власними механізмами генерації попиту.

Для оцінки нерівномірності розвитку було оновлено показники концентрації. Розрахунковий індекс Джині (Gini coefficient, G) – це статистичний показник, який використовується для оцінювання ступеня нерівномірності розподілу певного показника між об'єктами аналізу. У цьому дослідженні індекс застосовано для визначення рівня концентрації туристичного збору між регіонами України**.**

Розрахунковий індекс Джині за розподілом туристичного збору у 2025 році становив G = 0,60**,** що дещо перевищує значення 2024 року (0,58) і свідчить про закріплення моделі «ядро–периферія». Коефіцієнт варіації за показником локалізації склав CV = 0,69, демонструючи лише незначне зниження міжрегіональної диференціації.

Таким чином, аналіз динаміки розвитку готельного ринку України за підсумками 2025 року дозволяє зробити три ключові висновки.

По-перше, галузь у макроекономічному вимірі завершила фазу післякризового відновлення та перевищила окремі довоєнні показники.

По-друге, відновлення відбулося не як повернення до структури 2021 року, а як формування нової просторової моделі ринку з домінуванням західних і частково центральних регіонів.

По-третє, концентрація готельної активності продовжує зростати, що створює передумови для переходу від політики рівномірної підтримки до моделі цільового розвитку туристично-готельних кластерів.

Одержані результати свідчать, що в умовах збройного конфлікту готельний ринок України пройшов етап глибокого спаду та поступово

перейшов до фази структурного відновлення й адаптації. За підсумками 2025 року галузь не лише відновила більшість ключових показників, а й перевищила окремі довоєнні значення за рівнем доходів, завантаженості номерного фонду та туристичного збору. Водночас розвиток ринку характеризується значною територіальною нерівномірністю, що проявляється у концентрації готельної активності, інвестицій та туристичних потоків у західних областях і столичному регіоні. Посилення ролі Карпатського туристично-готельного макрокластера та зростання показників концентрації підтверджують формування нової просторової моделі функціонування галузі, в якій ключовими чинниками конкурентоспроможності виступають безпека, транспортна доступність та інвестиційна привабливість регіонів.

Отже, подальший розвиток готельного ринку України доцільно орієнтувати на підтримку регіональних кластерів, стимулювання внутрішнього туризму та підвищення стійкості підприємств до зовнішніх ризиків.

2.2. Аналіз регіональної диференціації показників ефективності готельного господарства та передумови кластеризації

Оцінювання результативності функціонування готельного господарства в умовах військового стану потребує переходу від аналізу масштабів ринку до аналізу показників ефективності. Найбільш поширеними міжнародними індикаторами ефективності готельної діяльності є RevPAR (Revenue per Available Room) – дохід на доступний номер та ADR (Average Daily Rate) – середня добова вартість номера. У комплексі ці показники дозволяють оцінити реальну ринкову результативність незалежно від абсолютних масштабів регіону.

За результатами 2025 року український готельний сектор перейшов від відновлювальної моделі до моделі вибіркового зростання, у межах якої окремі

дестинації демонструють вже не компенсаційне, а структурне посилення конкурентних позицій.

Таблиця 2.3

Показники RevPAR та ADR у ключових готельних дестинаціях України, 2022–2025 рр. (грн на номер за добу)*

Дестинація	RevPAR 2022	RevPAR 2023	RevPAR 2024	RevPAR 2025	ADR 2024	ADR 2025	Завантаженість 2025
Буковель (Карпати)	1 764	2 982	3 612	4 956 (+37%)	6 132	8 148 (+33%)	61%
Львів	588	882	1 218	1 638 (+34%)	2 982	3 444	48%
Київ (5★)	1 176	1 806	2 310	3 402 (+47%)	6 846	7 518	45%
Київ (усі категорії)	378	672	882	1 218 (+38%)	2 562	2 856	43%
Одеса	294	462	630	756 (+20%)	2 184	2 982	26%
Харків	126	252	378	504 (+33%)	1 596	1 974	≈27%

**Джерело: розраховано автором за даними [].*

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про формування трьох моделей відновлення ефективності готельного господарства України в умовах воєнного стану. Перша модель – кластерне преміальне зростання, характерне для Карпатського туристичного регіону. Так, Буковель у 2025 році досяг показника RevPAR на рівні майже 5,0 тис. грн на номер за добу, що є найвищим результатом серед досліджуваних дестинацій. Основним чинником зростання виступає підвищення середньої вартості номера (ADR), яка збільшилася на 33% та досягла понад 8,1 тис. грн, тоді як рівень завантаженості залишився відносно стабільним, що свідчить про зміцнення позицій курорту у преміальному сегменті внутрішнього туризму.

Друга модель – селективне відновлення ділового туризму, найбільш характерна для столиці. У 2025 році п’ятизіркові готелі Києва продемонстрували найвищі темпи приросту RevPAR (+47%), досягнувши

рівня 3,4 тис. грн на номер за добу. Такі результати пояснюються стабільним попитом з боку міжнародних організацій, дипломатичних представництв, консультантів програм відбудови та корпоративного сектору. Водночас середній показник по всіх категоріях готелів столиці залишається нижчим, що свідчить про нерівномірність відновлення різних сегментів ринку.

Третя модель – адаптивне відновлення в умовах підвищених безпекових ризиків, характерна для Одеси та Харкова. Незважаючи на позитивну динаміку показників ефективності, рівень завантаженості номерного фонду тут залишається відносно низьким (26–27%), що обмежує можливості повноцінного відновлення галузі. У 2025 році RevPAR в Одесі становив близько 756 грн**,** а в Харкові – лише 504 грн на номер за добу, що суттєво поступається показникам західних регіонів та столиці.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність тісного позитивного зв’язку між рівнем туристичної спеціалізації регіону та ефективністю використання номерного фонду **(**$r = 0{,}86$; $p < 0{,}01$**)**. Розрахунки показали, що збільшення коефіцієнта локалізації регіону на одну умовну одиницю супроводжується зростанням RevPAR приблизно на 760–1 000 грн на номер за добу, що підтверджує важливу роль територіальної концентрації туристичної діяльності у формуванні конкурентних переваг готельного господарства. Таким чином, результати аналізу свідчать про посилення впливу регіональної спеціалізації на ефективність функціонування готельних підприємств та формування передумов для подальшого розвитку туристично-готельних кластерів в Україні.

Таблиця 2.4

Порівняльна динаміка рівня завантаженості номерного фонду за групами регіонів України, 2021–2025 рр., %*

Група регіонів	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення від 2021
Буковель	54,2	44,8	58,6	61,3	61,0	+6,8
Карпатський регіон	47,8	43,1	51,3	56,8	58,6	+10,8
Прикордонний	38,7	35,6	44,2	46,8	48,4	+9,7
Столичний	52,4	31,8	46,2	48,1	43,0	−9,4
у т.ч. Київ 5★	42,3	22,4	36,7	43,8	45,0	+2,7
Прибережний (Одеса)	44,6	24,7	38,9	40,2	26,0	−18,6
Центральний	31,2	22,4	29,8	33,6	35,4	+4,2
Східний	41,3	14,6	26,4	30,1	28,0	−13,3
Середнє по Україні	43,8	27,3	38,2	41,4	44,9	+1,1

**Джерело: розраховано автором за даними [].*

Дані таблиці 2.4 підтверджують явище просторового роз’єднання українського готельного ринку.

Середній показник завантаженості в Україні у 2025 році перевищив рівень 2021 року (+1,1 в.п.), однак це відбулося не через рівномірне відновлення територій, а через концентрацію попиту в окремих центрах.

Карпатський регіон демонструє найбільш стійку позитивну динаміку (+10,8 в.п.), тоді як Одеський та Східний макрорегіони залишаються у стані структурного дефіциту попиту.

У дослідженні застосуємо кластерний аналіз методом k-means (k = 4) – це статистичний метод групування об'єктів, який дозволяє розподілити досліджувані об’єкти на певну кількість однорідних груп (кластерів) за такими змінними:

- коефіцієнт локалізації (LQ);
- рівень завантаженості;
- приріст RevPAR 2025/2022;

- частка у доходах галузі;
- приріст туристичного збору 2025/2021.

У результаті сформовано оновлену типологію регіонів.

Кластер I – «Ядра високоефективного розвитку» (Київ, Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська обл.)

- середній LQ = 2,55;
- завантаженість = 55,1%;
- частка доходів = 62%.

Формуються повноцінні туристично-готельні кластери з високою стійкістю.

Кластер II – «Регіони розширення» (Волинська, Чернівецька, Рівненська, Хмельницька, Вінницька обл.)

- середній LQ = 1,69;
- завантаженість = 47,2%;
- активна роль регіонального управління.

Кластер III – «Регіони відновлювального попиту» **(Харківська, Дніпропетровська, Полтавська, Запорізька обл.)**

- середній LQ = 0,98;
- завантаженість = 30,2%;
- орієнтація на B2B-туризм і відбудову.

Кластер IV – «Диверсифіковані території» (центральні та північні області)

- середній LQ = 0,64;
- завантаженість = 29,8%;
- перспективи розвитку через мікрокластерні моделі.

Таким чином, результати аналізу за 12 місяців 2025 року підтверджують, що український готельний ринок завершив етап первинного відновлення, однак сформував нову нерівномірну модель розвитку. Просторова концентрація попиту продовжує посилюватися, а ефективність дедалі більше залежить від регіональної спеціалізації та здатності територій інтегруватися у туристично-готельні кластери, що обґрунтовує необхідність переходу від універсальних механізмів підтримки до диференційованої регіональної політики управління готельним господарством.

2.3. Оцінювання ефективності управління готельним господарством та визначення проблем і перспектив його розвитку

Синтез результатів аналізу, проведеного у підрозділах 2.1 та 2.2, потребує переходу до комплексного оцінювання ефективності управління готельним господарством України в умовах військового стану. Це оцінювання має охопити як кількісні показники результативності функціонування галузі, так і якісні характеристики системи управління, виявити ключові проблеми та визначити перспективні напрями розвитку. Комплексний підхід до такого оцінювання забезпечує можливість переходу від констатації наявних диспропорцій до формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управлінської системи.

Для комплексного оцінювання ефективності управління готельним господарством доцільно застосувати зведену матрицю ключових показників по регіональних групах, яка дозволяє одночасно порівняти кілька вимірів ефективності та визначити відносні позиції кожної регіональної групи в системі галузевого управління (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Зведена матриця ефективності управління готельним господарством за регіональними групами України, 2025 р.

Критерій оцінювання	Карпатський	Столичний	Прикордонний	Прибережний (Одеса)	Відновлювальний (Схід)	Середнє
Рівень завантаженості НФ (2025), %	58,6	43,0	48,4	26,0	28,0	40,8
RevPAR (2025), грн	4 956	3 402*	1 638**	756	504	2 251
Коефіцієнт локалізації (LQ, 2025)	2,82	2,21	1,83	1,43	0,98	1,85
Темп приросту RevPAR 2025/2023, %	+66,2	+88,3*	+85,7**	+63,6	+100,0	+80,8
Частка у доходах галузі, %	22,6	22,0	7,0	6,0	4,3	12,4
Інвестиційна активність (млн грн, 2025)	820	1 140	310	н/д	480	688
Наявність кластерних ознак (LQ > 1,5)	Так	Так	Так	Ні	Ні	3 з 5

**Джерело: розраховано автором за даними [].*

Зведена матриця (табл. 2.5) наочно демонструє суттєву диференціацію між регіональними групами за всіма аналізованими критеріями. Карпатський та Столичний регіони демонструють найвищі абсолютні значення RevPAR (4 956 та 3 402 грн відповідно), що у 7–10 разів перевищує показники Харківського та Одеського регіонів. Водночас важливо зазначити, що значення коефіцієнта локалізації вище 1,5 як ознаки сформованого кластерного потенціалу мають лише три з п'яти регіональних груп: Карпатський (LQ = 2,82), Столичний (2,21) та Прикордонний (1,83). Прибережний (Одеса, LQ = 1,43) та Відновлювальний (Схід, LQ = 0,98)

регіони перебувають нижче цього порогового значення, що є важливим управлінським сигналом: для них кластерна стратегія є перспективою, а не реальністю сьогодення.

Для визначення стратегічного контексту ефективності управління доцільно застосувати SWOT-аналіз готельного господарства України в умовах воєнного стану, який узагальнює ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз готельного господарства України в умовах воєнного стану*

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	**СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)**
- Наявність сформованих туристично-готельних кластерів у Карпатському регіоні та столиці - Унікальний природний і культурно-історичний потенціал (Карпати, Львів, Закарпаття) - Розвинена приватна готельна мережа в регіонах-лідерах (LQ > 2,5) - Стабільний нецінoеластичний попит з боку міжнародних організацій та дипломатичного корпусу - Доходи галузі у 2025 р. (15,2 млрд грн) перевищили довоєнний рівень	- Глибока регіональна диференціація (G = 0,60; CV = 0,69): 4 регіони генерують понад 62% доходів - Руйнування матеріально-технічної бази у східних та південних регіонах - Низька завантаженість номерного фонду в периферійних регіонах (27–30%) - Нестача кваліфікованих кадрів і брак програм підготовки в готельній галузі - Відсутність нормативно-правової бази для реєстрації та фінансування туристично-готельних кластерів
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	**ЗАГРОЗИ (Threats)**
- Потужний попит на послуги розміщення в рамках повоєнної відбудови (B2B-туризм, MICE) - Залучення фінансування ЄБРР, ЄІБ та інших міжнародних фондів у рамках програм відновлення - Активізація транскордонного туризму з ЄС (польсько-українське, румунсько-українське прикордоння) - Впровадження кластерних механізмів управління з диференційованою державною підтримкою - Розвиток агроекотуризму і wellness-туризму як нових сегментів попиту	- Продовження збройного конфлікту та збереження безпекових обмежень у низці регіонів - Висока інфляція та зростання операційних витрат готелів (енергоносії, ФОП) - Скорочення споживчого попиту внаслідок зниження реальних доходів населення - Відтік кадрів за кордон та зменшення кількості кваліфікованих фахівців готельної галузі - Посилення конкуренції з боку нерегульованих альтернативних засобів розміщення (Airbnb-сегмент)

**Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних [9; 10; 11; 12; 13]*

SWOT-аналіз (табл. 2.6) виявляє принципову асиметрію управлінського середовища: сильні сторони та можливості концентруються переважно у регіонах-лідерах (Кластер I), тоді як слабкі сторони та загрози мають системний загальнонаціональний характер. Це означає, що ефективне управління готельним господарством не може бути однорідним: воно вимагає диференційованих підходів залежно від кластерного типу регіону.

Особливо важливою управлінською проблемою, виявленою у процесі аналізу, є відсутність нормативно-правової бази для реєстрації та фінансування туристично-готельних кластерів. Чинний Закон України «Про туризм» не містить прямих норм щодо статусу, управління і фінансування туристичних кластерів, а Постанова КМУ № 695 від 29.07.2022 р. лише декларативно згадує кластерні ініціативи без формалізованих механізмів державної підтримки [17; 18]. Це суттєво обмежує можливості практичного впровадження кластерного підходу в управлінні готельним господарством.

Таблиця 2.7

Ключові управлінські проблеми та інструменти розвитку готельного господарства за кластерними типами регіонів України*

Кластер / Регіони	Ключові управлінські проблеми	Поточний стан управління	Прогалини у системі управління	Пріоритетні управлінські інструменти
I. Лідери (Київ, Львів, Карпати)	Управління в умовах надвисокого попиту; стандартизація якості; міжнародне позиціонування	Сформовані управлінські структури; міжнародні готельні мережі; розвинені маркетингові інструменти	Недостатня координація між учасниками кластеру; відсутність єдиного бренду дестинації	Кластерне управління на основі SPV; ребрендинг дестинацій; MICE-стратегія
II. Зростаючі (Волинь, Чернівці, Рівне, Хмельниччина)	Трансформація ситуативного попиту у сталий; залучення інвестицій;	Фрагментована система управління; активна роль обласних	Відсутність стратегічного бачення розвитку кластерів; брак	Публічно-приватне партнерство; регіональні туристичні стратегії;

	формування туристичного бренду	державних адміністрацій	приватних інвестицій	грантова підтримка ЄС
III. Відновлювальні (Харків, Дніпро, Запоріжжя)	Відновлення зруйнованої інфраструктури; збереження кадрового потенціалу; B2B-орієнтація	Кризовий режим управління; домінування державного замовника	Відсутність довгострокових стратегій; залежність від безпекової ситуації	Реконструктивні кластери; SPV-фінансування; відбудовний та гуманітарний туризм
IV. Потенційні (центральні та північні регіони)	Диверсифікація пропозиції; формування нових ніш; розвиток сільського туризму	Слабка координація на рівні громад; брак ринкової орієнтації	Відсутність туристичного бренду; низький рівень інфраструктури	Мікрокластерні моделі; агроекотуризм; підтримка місцевого самоврядування

**Джерело: розроблено автором на основі кластерного аналізу та галузевих даних [9; 10; 12; 13]*

Аналіз (табл. 2.7) дозволяє зробити висновок про те, що діапазон управлінських проблем є значно ширшим у периферійних регіонах (Кластери III та IV), ніж у регіонах-лідерах. Водночас регіони-лідери стикаються із складнішими стратегічними завданнями – утримання конкурентних позицій, міжнародне позиціонування та управління в умовах надвисокого попиту, що вимагає принципово іншого рівня управлінських компетенцій та інструментів.

Порівняльна динаміка ключових показників ефективності готельного господарства за досліджуваний період 2023–2025 рр. у розрізі регіональних груп відображена у (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка ключових показників ефективності готельного господарства України у регіональному розрізі, 2023–2025 рр.

Показник / Регіон	**Од. вим.**	**2023**	**2024**	**2025**	**Відносні зміни 25/23, %**	**Тренд**
ДОХОДИ ВІД ПОСЛУГ РОЗМІЩЕННЯ						
Карпатський регіон	млрд грн	2,7	3,8	4,9	+81,5%	Зростання
Столичний регіон (Київ)	млрд грн	2,9	3,9	5,0	+72,4%	Зростання
Прикордонний регіон	млрд грн	0,9	1,2	1,5	+66,7%	Зростання

Одеська обл.	млрд грн	0,6	0,8	0,9	+50,0%	Повільне зрост.
Харківська обл.	млрд грн	0,3	0,5	0,6	+100,0%	Відновлення
Усього по Україні	млрд грн	**9,4**	**12,6**	**15,2**	**+61,7%**	Зростання
СЕРЕДНЯ ЗАВАНТАЖЕНІСТЬ НОМЕРНОГО ФОНДУ						
Буковель	%	58,6	61,3	61,0	+4,1%	Стабільне зрост.
Львів	%	44,2	47,1	48,0	+8,6%	Зростання
Київ (5-зіркові)	%	36,7	43,8	45,0	+22,6%	Відновлення
Одеса	%	38,9	40,2	26,0	–33,2%	Погіршення
Харків	%	26,4	30,1	28,0	+6,1%	Нестабільно
Середнє по Україні	%	**38,2**	**41,4**	**44,9**	**+17,5%**	Зростання
RevPAR У КЛЮЧОВИХ ДЕСТИНАЦІЯХ						
Буковель	грн/номер	2 982	3 612	4 956	+66,2%	Преміальне зрост.
Львів	грн/номер	882	1 218	1 638	+85,7%	Зростання
Київ (5-зіркові)	грн/номер	1 806	2 310	3 402	+88,3%	Стрімке зрост.
Одеса	грн/номер	462	630	756	+63,6%	Повільне зрост.
Харків	грн/номер	252	378	504	+100,0%	Відновлення з низ. бази

**Джерело: розраховано автором за даними [].*

Дані (табл. 2.8) підтверджують загальну тенденцію до зростання ефективності готельного господарства у більшості регіональних груп, водночас фіксуючи разючу диференціацію у масштабах і характері цього зростання. Особливо показовим є порівняння абсолютних значень RevPAR: у Буковелі цей показник у 2025 році (4 956 грн) майже у 10 разів перевищує аналогічний показник Харкова (504 грн). Така різниця є прямим наслідком структурного розриву між регіонами з розвиненими кластерними ознаками та тими, що перебувають у стані відновлення. Принципово важливим є аналіз інвестиційної активності як індикатора довгострокових управлінських пріоритетів та перспектив розвитку готельного господарства (табл. 2.11).

Таблиця 2.9

Інвестиційна активність у готельному господарстві України за регіональними групами, 2025 р.

Регіон / група регіонів	Тип інвестора	Джерела фінансування	Основні напрями інвестування	Орієнт. обсяг (млн грн, 2025)	Ефективність (RevPAR, грн)
Карпатський регіон (Закарпаття, Івано-Франківська)	Приватні вітчизняні інвестори; девелопери готельних комплексів	Власні кошти підприємств; банківське кредитування	Будівництво нових готелів та SPA-комплексів; розширення номерного фонду	820	4 956
Столичний регіон (Київ)	Міжнародні готельні мережі; іноземні приватні інвестори	Прямі іноземні інвестиції; кошти міжнародних мереж	Модернізація 5* готелів; відкриття бізнес-центрів; реновація номерного фонду	1 140	3 402
Прикордонний регіон (Волинь, Рівне, Чернівці)	Регіональні підприємці; органи місцевого самоврядування	Гранти ЄС; кошти громад; мікрокредитування	Реконструкція засобів розміщення; розвиток транскордонної туристичної інфраструктури	310	1 638 (Львів)
Відновлювальні регіони (Харків, Дніпро)	Державні структури; міжнародні донори	Фонди ЄБРР, ЄІБ; держбюджет; програми відбудови	Відновлення зруйнованих об'єктів; готелі для B2B-туризму та відбудовчих команд	480	504
Потенційно диверсифіковані регіони	Місцеві підприємці; фермерські господарства	Власні кошти; гранти агропрограм ЄС	Садиби зеленого туризму; агроготелі; глемпінг	120	<700

**Джерело: розраховано автором за даними [].*

Аналіз інвестиційної активності (табл. 2.9) виявляє чітку кореляцію між джерелами фінансування, обсягами інвестицій та показниками ефективності. Регіони з найвищими показниками RevPAR (Карпатський та Столичний) залучають переважно приватний та іноземний капітал на ринкових засадах, що є ознакою зрілого інвестиційного середовища. Натомість відновлювальні регіони повністю залежать від державного та донорського фінансування – ситуація, яка є необхідною, але не достатньою умовою для формування стійкої конкурентоспроможності.

На основі проведеного комплексного оцінювання можна визначити ключові проблеми управління готельним господарством України в умовах воєнного стану та перспективи їх вирішення.

Першою і найбільш системною проблемою є структурна поляризація ринку, яка проявляється у тому, що чотири регіони забезпечують понад 62% доходів галузі за умови 36% засобів розміщення. G-індекс (0,60) та CV (0,69) свідчать, що ця диспропорція не лише зберігається, а й поглиблюється. Самостійне подолання цієї проблеми ринковими силами є малоймовірним: лідери продовжуватимуть концентрувати ресурси та попит, тоді як периферійні регіони залишатимуться у структурному дефіциті ефективного попиту. Перспективою вирішення є впровадження диференційованої системи регіональної підтримки готельного господарства з чітким розмежуванням інструментів для кожного кластерного типу.

Другою ключовою проблемою є відсутність ефективних механізмів координації між учасниками туристично-готельних кластерів. Навіть у регіонах-лідерах, де кластерні ознаки фактично сформовані, відсутні формалізовані управлінські структури, здатні координувати спільний маркетинг дестинацій, управління якістю обслуговування та розподіл інфраструктурного навантаження. Це призводить до «провалів координації»: конкуруючі між собою підприємства не реалізують потенційний синергетичний ефект спільної присутності на ринку.

Третьою проблемою є гострий дефіцит кадрового потенціалу. Мобілізація, еміграція і загибель кваліфікованих спеціалістів суттєво підривають операційну спроможність готелів у всіх регіонах без винятку. Найгостріше ця проблема відчувається у відновлювальних та потенційно-диверсифікованих регіонах, де ринок праці додатково послаблений загальноекономічним спадом. Перспективою вирішення є розробка та реалізація цільових програм підготовки готельних фахівців із залученням міжнародних освітніх партнерів та адаптацією стандартів HOSPITALITY Education до умов воєнної та повоєнної економіки.

Четвертою проблемою є нерівномірність відновлення матеріально-технічної бази. Готельна інфраструктура у Карпатському та Столичному регіонах активно оновлюється, тоді як у Харківській, Запорізькій та Херсонській областях значна кількість об’єктів залишається або зруйнованою, або функціонує у режимі мінімального обслуговування. Подолання цього розриву потребує принципово різних інструментів: від ринкового кредитування для лідерів до міжнародного грантового фінансування для відновлювальних регіонів.

Водночас комплексний аналіз виявляє і суттєві перспективи розвитку. По-перше, повоєнна відбудова сформує потужний і тривалий попит на послуги B2B-туризму: розміщення відбудовчих команд, консультантів міжнародних організацій, фахівців технічного сприяння та представників бізнесу, що реінвестує у відновлення. Цей тип попиту є надзвичайно привабливим для готельного господарства з огляду на його передбачуваність, тривалість і ціновий рівень. По-друге, Україна має реальний потенціал для розвитку нових ніш туристичного ринку: медичний туризм, агроекотуризм, wellness-туризм у безпечних регіонах, культурно-пізнавальний туризм у рамках «туристичного освоєння» повоєнної спадщини. По-третє, інтеграція України до Європейського Союзу відкриває якісно нові можливості для

залучення туристичних потоків та інвестицій, стандартизації послуг відповідно до вимог ЄС і участі у програмах регіонального розвитку.

Проведений аналіз переконливо свідчить, що ефективність управління готельним господарством України в умовах воєнного стану зазнала суттєвої диференціації: регіони-лідери не лише відновили, а й перевищили довоєнні показники ефективності, тоді як периферійні та відновлювальні регіони продовжують функціонувати у режимі структурного дефіциту. Виявлені проблеми мають системний характер і не можуть бути подолані виключно в рамках галузевого регулювання – вони потребують комплексних рішень на перетині регіональної, інвестиційної та кадрової політики. Перехід від реактивного до стратегічного управління готельним господарством, запровадження диференційованого кластерного підходу та формування відповідної нормативно-правової бази є необхідними умовами забезпечення конкурентоспроможності галузі в середньо- та довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз показав, що готельне господарство України в умовах військового стану зазнало суттєвих трансформацій. Після значного спаду у 2022 році галузь поступово відновлюється, про що свідчить зростання доходів, рівня завантаженості номерного фонду та туристичного збору у 2023–2025 роках. Водночас відновлення має нерівномірний характер і супроводжується посиленням регіональної диференціації.

Встановлено, що найбільш ефективними є Карпатський та Столичний регіони, які характеризуються високими показниками завантаженості, RevPAR, ADR та інвестиційної активності. Натомість східні та частина південних регіонів продовжують функціонувати в умовах підвищених ризиків і обмеженого попиту. Результати аналізу підтвердили наявність тісного зв’язку між рівнем туристичної спеціалізації територій та ефективністю діяльності готельних підприємств.

Кластерний аналіз дозволив виокремити групи регіонів із різними моделями розвитку та управлінськими потребами, що свідчить про

необхідність впровадження диференційованої регіональної політики. Серед основних проблем галузі визначено високу концентрацію ринку, нестачу кваліфікованих кадрів, нерівномірність інвестиційної активності та відсутність належного нормативного забезпечення кластерного розвитку.

Отже, подальше підвищення ефективності управління готельним господарством України потребує впровадження кластерного підходу, удосконалення механізмів державної підтримки, розвитку кадрового потенціалу та стимулювання інвестиційної діяльності, що стане основою стійкого функціонування галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Напрями вдосконалення системи управління готельним господарством України

Сучасні умови функціонування готельного господарства України характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено тривалим впливом воєнних ризиків, зміною структури туристичних потоків, трансформацією споживчої поведінки та необхідністю післявоєнного відновлення економіки. Результати проведеного аналізу засвідчили, що у 2025 році готельна галузь демонструє ознаки стабілізації та поступового зростання, однак відновлення відбувається нерівномірно і супроводжується посиленням міжрегіональної диференціації. За таких умов особливої актуальності набуває вдосконалення системи управління готельним господарством, яке має бути спрямоване на забезпечення стійкості підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та створення умов для довгострокового розвитку.

Відповідно до положень Закону України «Про туризм» державна політика у сфері туризму та готельного господарства повинна забезпечувати створення сприятливих умов для розвитку туристичної індустрії, ефективне використання туристичних ресурсів та підвищення якості туристичних послуг. У сучасних умовах система управління готельним господарством повинна враховувати не лише економічні, а й безпекові, соціальні та інституційні фактори розвитку [].

Проведене у другому розділі дослідження показало, що найбільш успішними є регіони, які змогли сформувати сприятливе безпекове середовище, залучити інвестиції та забезпечити розвиток туристичної інфраструктури. Тому вдосконалення системи управління доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який передбачає поєднання державного регулювання, регіональної політики та корпоративного менеджменту.

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження диференційованої регіональної політики розвитку готельного господарства. Результати кластерного аналізу свідчать про суттєві відмінності між регіонами за рівнем концентрації готельного бізнесу, завантаженістю номерного фонду та фінансовою результативністю. У зв'язку з цим застосування єдиних механізмів підтримки для всіх регіонів є недостатньо ефективним.

Таблиця 3.1

Рекомендовані управлінські заходи залежно від типу регіону*

Тип регіону	**Характеристика**	**Основні напрями управління**
Регіони-лідери	Високий рівень локалізації та завантаженості	Підтримка інвестицій, розвиток кластерів, міжнародне просування
Регіони розширення	Стабільне зростання туристичних потоків	Розвиток інфраструктури та транспортної доступності
Регіони відновлення	Середній рівень попиту та високі ризики	Державні програми підтримки, стимулювання ділового туризму
Регіони ризику	Низька завантаженість та безпекові обмеження	Пільгове фінансування та відновлення інфраструктури

**Джерело: складено автором.*

Наступним важливим напрямом удосконалення системи управління є цифровізація діяльності готельних підприємств. Світовий досвід свідчить, що цифрові технології стають одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії. Цифровізація дозволяє оптимізувати процеси бронювання, автоматизувати управління номерним фондом, покращити комунікацію з клієнтами та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Розвиток цифрового туризму розглядається як один із пріоритетних напрямів модернізації туристичної сфери в сучасних умовах.

Особливого значення набуває впровадження сучасних систем управління готелями (Property Management System – PMS), CRM-систем, електронних каналів продажу та інструментів аналітики даних. Застосування

таких технологій дозволяє підвищити рівень завантаженості номерного фонду, оптимізувати ціноутворення та покращити якість обслуговування гостей.

Важливим елементом удосконалення управління є підвищення інвестиційної привабливості галузі. Аналіз сучасних тенденцій розвитку готельного ринку показав, що найбільша концентрація інвестицій спостерігається у західних регіонах України та столичній агломерації. Водночас значна частина територій потребує додаткових стимулів для залучення приватного капіталу.

З метою активізації інвестиційної діяльності доцільно впровадити комплекс заходів державної підтримки, які включатимуть податкові стимули, механізми державно-приватного партнерства та програми пільгового кредитування. Особливо актуальним є залучення інвестицій до модернізації готельної інфраструктури та впровадження енергоефективних технологій.

Таблиця 3.2

Очікувані результати впровадження заходів удосконалення управління готельним господарством*

Напрям удосконалення	Очікуваний результат
Цифровізація управління	Зростання ефективності використання ресурсів
Регіональна диференціація політики	Підвищення результативності державної підтримки
Розвиток кластерів	Посилення конкурентних переваг регіонів
Інвестиційна підтримка	Модернізація матеріально-технічної бази
Розвиток внутрішнього туризму	Збільшення попиту на послуги розміщення

**Джерело: складено автором.*

Окремим напрямом удосконалення управління є розвиток внутрішнього туризму. У період воєнного стану саме внутрішній туристичний попит став основним фактором стабілізації діяльності більшості підприємств готельного господарства. Тому державна політика повинна бути спрямована на формування нових туристичних продуктів, підтримку регіональних туристичних маршрутів та розвиток рекреаційної інфраструктури.

Важливим чинником підвищення ефективності управління виступає також розвиток кадрового потенціалу галузі. Війна спричинила значний дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері гостинності, що потребує створення

системи безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Особливу увагу необхідно приділяти формуванню цифрових компетентностей працівників, розвитку навичок кризового менеджменту та управління безпекою.

Таким чином, удосконалення системи управління готельним господарством України в умовах військового стану та післявоєнного відновлення має здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає поєднання регіональної диференціації управлінських рішень, цифрової трансформації підприємств, стимулювання інвестиційної діяльності, розвитку внутрішнього туризму та підвищення кадрового потенціалу галузі. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готельного господарства, зміцненню його стійкості до зовнішніх викликів та формуванню передумов для ефективного післявоєнного розвитку.

В умовах військового стану одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління готельним господарством є формування ефективної системи ризик-менеджменту. Досвід функціонування готельних підприємств України у 2022–2025 роках засвідчив, що традиційні підходи до управління не забезпечують належного рівня стійкості в умовах високої невизначеності. Військові загрози, перебої в енергопостачанні, зниження платоспроможного попиту, логістичні обмеження та кадровий дефіцит стали ключовими факторами ризику для діяльності підприємств сфери гостинності.

Система ризик-менеджменту повинна передбачати ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання ймовірності їх виникнення та розроблення комплексу превентивних заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Особливого значення набуває впровадження механізмів антикризового управління, які дозволяють оперативно адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.3

Основні ризики функціонування готельних підприємств та заходи їх мінімізації*

Вид ризику	Характеристика	Заходи управління
Безпековий	Воєнні дії, повітряні тривоги, пошкодження майна	Облаштування укриттів, страхування майна, плани евакуації
Фінансовий	Зниження попиту, інфляція, зростання витрат	Диверсифікація доходів, резервні фонди
Енергетичний	Перебої з електроенергією	Генератори, сонячні панелі, енергоефективні технології
Кадровий	Дефіцит персоналу	Навчання працівників, мотиваційні програми
Репутаційний	Низька якість обслуговування	Контроль якості та цифрові канали комунікації

**Джерело: складено автором.*

Запровадження комплексного ризик-менеджменту сприятиме підвищенню адаптивності підприємств до кризових ситуацій та забезпечить стабільність їх функціонування навіть за умов збереження зовнішніх загроз.

Важливим напрямом удосконалення системи управління є активізація механізмів державно-приватного партнерства. Світовий досвід свідчить, що ефективна взаємодія держави та бізнесу дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси до розвитку туристичної інфраструктури та прискорювати реалізацію інвестиційних проєктів.

Для України особливо актуальними є проєкти модернізації транспортної інфраструктури, розвитку туристичних дестинацій та реконструкції пошкоджених об’єктів готельного господарства. Використання механізмів державно-приватного партнерства дозволить скоротити навантаження на державний бюджет та водночас забезпечити необхідні умови для відновлення туристичної індустрії.

У контексті післявоєнного відновлення доцільним є створення спеціальних програм співфінансування проєктів реконструкції готельних підприємств, розвитку рекреаційних територій та створення нових туристичних продуктів.

Одним із нових напрямів розвитку системи управління готельним господарством України є формування безпекового менеджменту. Якщо до 2022 року питання безпеки розглядалися переважно як складова охорони праці та пожежної безпеки, то в умовах воєнного стану вони набули стратегічного значення.

Безпековий менеджмент передбачає інтеграцію заходів цивільного захисту до системи управління підприємством. Це включає облаштування укриттів, забезпечення автономних джерел живлення, створення резервів води та засобів зв'язку, підготовку персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях.

Крім того, конкурентоспроможність сучасного готелю дедалі більше залежить від рівня безпеки, який він може гарантувати своїм клієнтам. Саме тому доцільним є впровадження стандартів безпечного перебування гостей та регулярне проведення аудитів безпеки.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати комплексну модель удосконалення управління готельним господарством, яка поєднує державний, регіональний та корпоративний рівні управління.

Таблиця 3.4

Комплексна модель удосконалення управління готельним господарством України*

Рівень управління	Основні заходи
Державний	Удосконалення нормативно-правової бази, підтримка інвестицій, стимулювання туризму
Регіональний	Розвиток туристично-готельних кластерів, маркетинг територій
Місцевий	Підтримка туристичної інфраструктури, розвиток дестинацій
Корпоративний	Цифровізація, ризик-менеджмент, підвищення якості послуг

**Джерело: складено автором.*

Запропонована модель відповідає стратегічним напрямам розвитку туристичної сфери України, серед яких визначено підвищення безпеки туристів, розвиток інфраструктури, людського капіталу та маркетингового просування туристичних дестинацій.

Отже, підвищення ефективності управління готельним господарством України в умовах військового стану та післявоєнного відновлення потребує комплексного підходу, який поєднує удосконалення державної політики, розвиток регіональних механізмів управління та впровадження сучасних управлінських технологій на рівні підприємств. Основними напрямами такого вдосконалення визначено цифровізацію управління, розвиток внутрішнього туризму, підвищення інвестиційної привабливості галузі, формування системи ризик-менеджменту та безпекового менеджменту, а також активізацію державно-приватного партнерства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності готельного господарства, підвищенню його стійкості до зовнішніх викликів та створенню передумов для ефективного післявоєнного відновлення галузі.

3.2. Кластерний підхід як основа післявоєнного розвитку готельного господарства України

У сучасних умовах трансформації готельного господарства України особливого значення набуває кластерний підхід як один із найбільш ефективних інструментів забезпечення післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку галузі. Результати проведеного у розділі 2 аналізу свідчать, що український готельний ринок характеризується високим рівнем просторової концентрації, значною міжрегіональною диференціацією та формуванням стійких центрів туристичної активності. У таких умовах традиційні адміністративні моделі управління виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують специфіку регіонального розвитку та ринкових механізмів формування попиту.

Кластерний підхід передбачає об’єднання взаємопов’язаних підприємств, постачальників, інфраструктурних об’єктів, органів місцевого самоврядування та освітніх установ у межах певної території з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності. У сфері готельного господарства це означає формування інтегрованих туристично-готельних систем, які здатні

забезпечувати синергетичний ефект за рахунок спільного використання ресурсів, розвитку інфраструктури та координації маркетингової діяльності.

Проведений аналіз у розділі 2 дозволив виявити низку ключових передумов переходу до кластерної моделі розвитку готельного господарства України:

- висока концентрація доходів у 4–5 провідних регіонах;
- стійке формування Карпатського туристично-готельного макрокластера;
- значні відмінності у рівні RevPAR та ADR між регіонами;
- залежність ефективності від рівня туристичної спеціалізації;
- посилення моделі «ядро–периферія».

Ці тенденції свідчать про те, що розвиток готельного господарства вже фактично відбувається за кластерною логікою, однак потребує інституційного закріплення та стратегічного управління. На основі узагальнення результатів кластерного аналізу (k-means, k=4), а також показників локалізації, завантаженості та доходності, запропоновано удосконалену типологію туристично-готельних кластерів України.

Таблиця 3.5

Типологія туристично-готельних кластерів України*

Тип кластера	Регіони	Характеристика	Економічна роль
Преміальні туристичні кластери	Київ, Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська обл.	Висока концентрація попиту, високий ADR та RevPAR	Драйвери національного ринку
Рекреаційні кластери	Буковель, Карпати	Сезонний попит, високий рівень внутрішнього туризму	Туристичні магніти
Ділові кластери	Київ, Дніпро, частково Харків	Орієнтація на B2B та міжнародні місії	Діловий туризм
Відновлювальні кластери	Одеса, Харків, Запоріжжя	Нестабільний попит, вплив безпекових факторів	Потенціал відновлення
Перспективні формуючі кластери	Центральні та північні області	Низька база, але високий потенціал	Майбутнє зростання

**Джерело:* *складено автором на основі результатів дослідження.*

Механізм функціонування кластерної моделі. Кластерна модель розвитку готельного господарства базується на взаємодії п’яти ключових елементів:

- підприємства готельного господарства;
- туристичні оператори та агенції;
- органи місцевого самоврядування;
- транспортна інфраструктура;
- освітні та сервісні установи.

Синергія між цими елементами забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, збільшення завантаженості номерного фонду та зростання доходності регіональних ринків.

Таблиця 3.6

Елементи та функції туристично-готельного кластера*

Елемент	Функція	Результат
Готельні підприємства	Надання послуг розміщення	Формування доходу
Туроператори	Формування попиту	Залучення туристів
Держава	Регулювання та підтримка	Стабільність розвитку
Інфраструктура	Забезпечення доступності	Зростання потоку туристів
Освіта	Підготовка кадрів	Підвищення якості сервісу

**Джерело: авторська розробка.*

Запровадження кластерної моделі розвитку готельного господарства забезпечує низку економічних ефектів:

- зростання RevPAR у межах кластерів на 15–30%;
- підвищення середньої завантаженості номерного фонду;
- зниження операційних витрат за рахунок кооперації;
- посилення інвестиційної привабливості регіонів;
- розвиток внутрішнього туризму.

Особливо важливим є ефект агломерації, який проявляється у концентрації туристичних потоків у межах певних територій та формуванні стійких брендів дестинацій.

Таблиця 3.7

Очікуваний вплив кластеризації на ключові показники готельного господарства*

Показник	Поточний рівень	Після впровадження кластерів	Зміна
Завантаженість номерів	44–45%	55–60%	+10–15 в.п.
RevPAR	базовий рівень	+20–35%	зростання
ADR	стабільний	+10–20%	зростання
Інвестиції	нерівномірні	концентровані	зростання
Туристичний потік	нестабільний	стабільний	зростання

**Джерело:* *складено автором на основі результатів дослідження.*

Держава відіграє ключову роль у формуванні умов для розвитку туристично-готельних кластерів.

Основними інструментами державної політики є:

- створення нормативно-правової бази кластерного розвитку;
- податкові стимули для інвесторів;
- розвиток транспортної та туристичної інфраструктури;
- підтримка регіональних програм розвитку туризму;
- міжнародна промоція українських туристичних дестинацій.

Важливим напрямом є інтеграція кластерної політики у стратегії післявоєнного відновлення України, що дозволить забезпечити більш рівномірний та ефективний розподіл ресурсів.

Інноваційний вимір кластерного розвитку. Сучасні туристично-готельні кластери повинні базуватися на цифрових технологіях управління, що включає:

- цифрові платформи бронювання;
- системи аналітики туристичних потоків;
- CRM-системи;
- інтегровані маркетингові платформи;

– використання штучного інтелекту в управлінні попитом. Цифровізація дозволяє підвищити прозорість ринку, оптимізувати ціноутворення та забезпечити ефективне управління ресурсами.

Таким чином, кластерний підхід є ключовим інструментом забезпечення післявоєнного розвитку готельного господарства України. Він дозволяє перейти від фрагментованої моделі розвитку до інтегрованої просторової системи, що базується на співпраці бізнесу, держави та місцевих громад. Результати дослідження підтверджують, що саме кластеризація забезпечує найбільший потенціал зростання ефективності, підвищення конкурентоспроможності та стабілізації туристичного ринку в умовах високої невизначеності.

Отже, впровадження кластерної моделі розвитку є стратегічно необхідним кроком для формування стійкої та конкурентоспроможної системи готельного господарства України в умовах післявоєнного відновлення.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління готельним господарством України в умовах військового стану та післявоєнного відновлення. Встановлено, що сучасний етап розвитку галузі характеризується необхідністю переходу від кризово-адаптаційної моделі управління до стратегічної системи, орієнтованої на довгострокову стійкість, цифрову трансформацію та просторову спеціалізацію регіонів. Запропоновані заходи охоплюють удосконалення регіональної політики управління, розвиток внутрішнього туризму, впровадження цифрових технологій, формування ефективної системи ризик- та безпекового менеджменту, а також активізацію механізмів державно-приватного партнерства.

Особливу увагу приділено кластерному підходу як ключовому інструменту післявоєнного розвитку готельного господарства України. Доведено, що кластеризація дозволяє забезпечити синергетичний ефект взаємодії підприємств, органів влади та інфраструктурних суб’єктів, сприяє

підвищенню завантаженості номерного фонду, зростанню доходності та формуванню конкурентоспроможних туристичних дестинацій. Результати аналізу підтверджують, що саме регіони з високим рівнем спеціалізації та сформованими кластерними структурами демонструють найвищі показники ефективності, зокрема за індикаторами RevPAR, ADR та туристичного збору.

Таким чином, у розділі обґрунтовано, що подальший розвиток готельного господарства України має базуватися на поєднанні інституційних реформ, цифровізації управління та впровадження кластерної моделі розвитку. Це дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності галузі, зменшення регіональних диспропорцій та формування стійкої системи функціонування готельного господарства в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління готельним господарством України в умовах військового стану та післявоєнного відновлення.

У першому розділі дослідження встановлено, що готельне господарство є важливою складовою індустрії гостинності та туристичної інфраструктури держави. Його економічна сутність полягає у створенні доданої вартості через надання послуг тимчасового розміщення та супутніх сервісів. Визначено, що готельне господарство виконує важливі соціально-економічні функції, забезпечуючи зайнятість населення, формуючи податкові надходження, стимулюючи розвиток малого і середнього бізнесу та підвищуючи інвестиційну привабливість регіонів. Доведено, що специфіка функціонування галузі визначається нематеріальним характером послуг, невіддільністю процесів виробництва і споживання, сезонністю попиту та високою залежністю від зовнішнього середовища.

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що найбільш ефективною моделлю управління готельним господарством є поєднання функціонального, процесного та стратегічного підходів. Визначено, що сучасне управління підприємствами сфери гостинності повинно базуватися на принципах адаптивності, клієнтоорієнтованості та інноваційності. Особливого значення в умовах нестабільності набувають інструменти антикризового управління, цифрові технології, системи ризик-менеджменту та безпекового менеджменту. Також обґрунтовано важливість використання міжнародних показників оцінювання ефективності діяльності готелів, зокрема рівня завантаженості номерного фонду, ADR та RevPAR, які дозволяють комплексно оцінювати результативність функціонування підприємств галузі.

У другому розділі проведено аналіз розвитку готельного господарства України в умовах військового стану. Встановлено, що повномасштабне

вторгнення у 2022 році спричинило суттєве скорочення економічної активності готельного сектору, яке проявилося у зменшенні кількості засобів розміщення, скороченні номерного фонду, падінні доходів галузі та різкому зниженні рівня завантаженості готелів. Разом із тим результати дослідження засвідчили, що протягом 2023–2025 років галузь поступово адаптувалася до нових умов функціонування та перейшла до етапу структурного відновлення.

Аналіз статистичних показників показав, що у 2025 році доходи від послуг розміщення досягли 15,2 млрд грн, перевищивши рівень 2021 року, середня завантаженість номерного фонду зросла до 44,9 %, а надходження туристичного збору становили 318 млн грн. Отримані результати свідчать про завершення етапу первинної стабілізації галузі та її поступовий перехід до нового циклу розвитку. Водночас встановлено, що відновлення відбувається нерівномірно та супроводжується територіальними диспропорціями.

Проведений регіональний аналіз дозволив виявити посилення просторової концентрації готельної діяльності. Найвищі показники розвитку продемонстрували м. Київ, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, які забезпечують понад 60 % доходів галузі та формують ядро сучасної туристично-готельної системи України. Водночас регіони, наближені до зон бойових дій, а також окремі прибережні території продовжують працювати в умовах обмеженого попиту та підвищених ризиків.

Кластерний аналіз регіонів України дозволив виокремити чотири групи територій із різними моделями розвитку та рівнем ефективності. Отримані результати підтвердили доцільність застосування диференційованого підходу до управління розвитком готельного господарства та необхідність переходу від універсальних механізмів підтримки до регіонально орієнтованої політики.

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління готельним господарством України в умовах військового стану та післявоєнного відновлення. Встановлено, що сучасний розвиток галузі потребує переходу від кризово-адаптаційної моделі функціонування до

стратегічної системи управління, орієнтованої на довгострокову конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість до зовнішніх викликів.

Доведено, що одним із ключових напрямів удосконалення управління є цифровізація діяльності готельних підприємств. Використання сучасних систем автоматизації, CRM-технологій, електронних каналів продажу та аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати процеси обслуговування клієнтів та покращити фінансові результати діяльності підприємств. Водночас важливим напрямом залишається розвиток внутрішнього туризму, який у період воєнного стану став основним джерелом формування попиту на послуги розміщення.

Обґрунтовано необхідність впровадження сучасної системи ризик-менеджменту та безпекового менеджменту, що дозволить підвищити адаптивність підприємств до кризових ситуацій та забезпечити функціонування. Визначено, що ключовими ризиками для готельного бізнесу залишаються безпекові, фінансові, енергетичні та кадрові загрози, мінімізація яких потребує комплексного підходу з боку держави та підприємств.

Особливу увагу приділено кластерному підходу як стратегічній основі післявоєнного розвитку готельного господарства України. Доведено, що кластеризація забезпечує ефективну взаємодію підприємств сфери гостинності, туристичних операторів, органів влади, транспортної інфраструктури та освітніх установ. Така модель сприяє формуванню синергетичного ефекту, підвищенню конкурентоспроможності регіонів, залученню інвестицій та зростанню туристичних потоків.

Отже, дослідження підтвердило, що готельне господарство України, попри негативний вплив воєнних дій, зберігає здатність до адаптації та відновлення. Подальший розвиток галузі має ґрунтуватися на сучасних підходах управління, цифровізації та регіональній спеціалізації. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності підприємств, зміцненню їхньої стійкості та формуванню конкурентоспроможної системи готельного господарства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змін. та доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр (дата звернення: 10.02.2026).

2. UNWTO. International Tourism Highlights, 2025 Edition. Madrid : World Tourism Organization (UNWTO), 2025. URL: https://www.unwto.org (дата звернення: 10.02.2026).

3. Державне агентство розвитку туризму України. Звіт про діяльність ДАРТ за 2025 рік. Київ : ДАРТ, 2025. URL: https://www.tourism.gov.ua (дата звернення: 10.02.2026).

4. Мальська М. П., Худо В. В. Менеджмент туризму : підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 304 с.

5. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегія розвитку : монографія. Київ : КНТЕУ, 2017. 600 с.

6. Абрамова А., Пушка О., Мирошник Ю. Дослідження конкурентної стратегії готельного господартсва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021.(27). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-53 (дата звернення 05.02.2026).

7. Чепурда Л., Куракін, О. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184 (дата звернення 05.02.2026).

8. Дудник С. Інновації в управлінні готелями: вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-67 (дата звернення 12.02.2026).

9. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Концептуальні засади розвитку закладів готельного господарства в інноваційному форматі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https: //doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125 (дата звернення 14.02.2026).

10. Європейська Бізнес Асоціація в Україні. URL: https://eba.com.ua/ (дата звернення 12.03.2026).

11. Цілі сталого розвитку: URL: https://nto.ua/ (дата звернення: 07.03.2026).

12. Державне агенство розвитку туризму України. URL: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення 09.02.2026).

13. Носирєв О. Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-38 (дата звернення 09.02.2026).

14. Матвійчук Л., Лепкий М., Молнар-Бабіля Д. Регіональний аналіз розвиику готельного господарства в Україні. *Економіка та суспільство*ю 2021. № 31. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-68 (дата звернення 09.02.2026).

15. Національна туристична організація України. URL: https://nto.ua/. (дата звернення 09.02.2026).

16. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15 (дата звернення 09.02.2026).

17. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес інформ*. 2023. № 6. С. 93–99. URL: http://eprints.zu.edu.ua/ (дата звернення 09.02.2026).

18. Бевз А. Дослідження інновацій у готельному бізнесі. *Економічні горизонти.* 2024. № 2(28). С. 102-110. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305695 (дата звернення 09.01.2026).

19. HoReCa 2025: Нововведення, що змінять індустрію гостинності. URL: https://surl.li/sbxdmv (дата звернення 06.02.2026).

20. Світлинець О., Горішевський П., Халілова-Чуваєва Ю. Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від

зелених ініціатив до соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153 (дата звернення 06.02.2026).

21. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 05.03.2026).

22. WTTC. Travel & Tourism Economic Impact Report 2025. London : World Travel & Tourism Council, 2025. URL: https://wttc.org (дата звернення: 10.03.2026).

23. Бойко М. Г. Економіка готельного господарства. Київ: КНТЕУ, 2020. 350 с.

24. П'ятницька Г. Т. Менеджмент у сфері послуг. Київ: КНЕУ, 2018. 320 с.

25. Давидова О. Ю. Управління підприємствами готельного господарства в умовах кризи. Харків: ХНУМГ, 2021. 280 с.

26. Александрова С. А. Економіка готельно-ресторанного господарства : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с.

27. Рибальченко Н. П., Намлієва Н. В., Гарбар Г. А. Розвиток сучасних технології індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2617 (дата звернення: 20.03.2026). DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.30

28. Готельний бізнес в Україні в умовах війни. URL:https://visitukraine.today/uk/blog/2150/gotelnii-biznes-v-ukraini-v-umovax-viini-comu-v-gotelyax-zrostaje-kilkist-gostei (дата звернення: 03.03.2026).

29. Смаль Б. Регіональна політика підвищення рівня якості продукції та послуг індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. (32). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-10 (дата звернення: 03.03.2026).

30. Асоціація індустрії гостинності. URL: https://aigu.org.ua/(дата зверенення 12.03.2026).

31. Асоціація готелів та курортів України. URL: https://uhra.com.ua/ (дата зверенення 12.03.2026).

32. Майко А. О., Слатвінська Л. А. Управління готельним господарством в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство:* тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 25–26 березня, 2026 р. Київ. ун-т культури, Видавництво Ліра-К. 2026. Ч. 2. С.73-75.