ЕФМ
ISSN 2411-4413 *http://efm.vsau.org/*
УДК 338.48:640.41:004.9
DOI: 10.37128/2411-4413-2026-3-1

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОТОКІВ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ, ЕКОНОМІЧНИХ І ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ

СТАВСЬКА Ю.В.,
доктор економічних наук,
завідувачка кафедри бізнесу та сфери обслуговування

ЗАМРІЙ В.В.,
асистент кафедри бізнесу та сфери обслуговування,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)

БАРАНОВСЬКИЙ О.Д.,
магістр,
Вінницький національний технічний університет
(м. Вінниця)

У статті досліджено вплив туристичних потоків на розвиток готельного бізнесу України в умовах сучасних трансформацій, спричинених повномасштабною війною, економічною нестабільністю, цифровізацією та зміною споживчої поведінки. Обґрунтовано, що туристичні потоки є ключовим чинником функціонування підприємств сфери гостинності, визначаючи рівень завантаженості номерного фонду, фінансові результати, інвестиційну активність і конкурентоспроможність. Доведено, що ефективність діяльності готельних підприємств залежить не лише від обсягів туристичних потоків, а й від їхніх якісних характеристик: структури попиту, тривалості перебування, сезонності, рівня витрат туристів і цифрової активності споживачів.

Проаналізовано тенденції розвитку туристичного ринку України у 2022-2025 роках. Встановлено, що війна зумовила територіальне перерозподілення туристичної активності, посилення ролі внутрішнього туризму, збільшення частки довгострокового проживання та зростання вимог до безпеки, цифрових сервісів, енергетичної автономності, а також якості обслуговування. Визначено, що регіональна диференціація туристичних потоків потребує застосування адаптивних моделей управління підприємствами гостинності.

На основі аналізу Ukrainian Business Index (UBI) доведено негативний вплив низьких ділових очікувань на корпоративний сегмент туристичного ринку, інвестиційну активність і фінансові результати готельних підприємств. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення їхньої конкурентоспроможності, серед яких цифровізація управління, впровадження технологій прогнозування попиту й управління доходами, CRM-систем, диверсифікація послуг, підвищення енергоефективності й операційної стійкості. Доведено доцільність поєднання інноваційних управлінських рішень із принципами сталого розвитку й післякризового відновлення туристичної індустрії.

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання впливу трансформації туристичних потоків на розвиток готельного бізнесу через розроблення авторської концептуальної моделі, яка інтегрує безпекові, економічні, цифрові, енергетичні й поведінкові чинники формування туристичного попиту, а також дозволяє визначати стратегічні напрями адаптації підприємств сфери гостинності.

CC BY

Ключові слова: туристичні потоки, готельний бізнес, сфера гостинності, туристичний ринок, конкурентоспроможність, цифровізація, внутрішній туризм, операційна стійкість, сталий розвиток.

Табл.: 1. Рис.: 4. Літ.: 15.

TRANSFORMATION OF TOURIST FLOWS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL BUSINESS OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MILITARY, ECONOMIC AND DIGITAL CHALLENGES

STAVSKA Yuliia,
Doctor of Economic Sciences,
Head of the Department of Business and Service Areas

ZAMRIY Victor,
Assistant of the Department of Business and Service Areas,
Vinnytsia National Agrarian University
(Vinnytsia)

BARANOVSKY Oleksandr,
Master,
Vinnytsia National Technical University
(Vinnytsia)

The article examines the impact of tourist flows on the development of the hotel industry in Ukraine under the current transformational conditions caused by the full-scale war, economic instability, digitalization, and changing tourist behavior. It is substantiated that tourist flows are a key determinant of hospitality business performance, influencing hotel occupancy, financial results, investment activity, and competitiveness. The study demonstrates that the efficiency of hotel enterprises depends not only on the volume of tourist flows but also on their qualitative characteristics, including demand structure, the length of stay, seasonality, tourist expenditure, and the level of consumers' digital engagement.

The paper analyzes the main trends in the Ukrainian tourism market during 2022–2025. The findings reveal that the full-scale war has led to a significant territorial redistribution of tourist activity, an increased the role of domestic tourism, a higher share of long-term accommodation, and growing customer expectations regarding safety, digital services, energy resilience, and service quality. It is established that regional disparities in tourist flows require the implementation of adaptive management models for hospitality enterprises.

Based on the analysis of the Ukrainian Business Index (UBI), the study confirms that weak business expectations adversely affect the corporate tourism segment, investment activity, and the financial performance of hotel enterprises. The strategic directions for improving the competitiveness of the hotel industry are identified, including the digitalization of management systems, the implementation of demand forecasting and revenue of management technologies, CRM systems, diversification of hotel services, enhanced energy efficiency, and greater operational resilience. The research substantiates the feasibility of integrating of innovative management approaches with the principles of sustainable development and the post-crisis recovery of Ukraine's tourism industry.

The scientific and methodological approach to assessing the impact of the transformation of tourist flows on the development of the hotel business has been improved by developing an author's conceptual model that integrates security, economic, digital, energy, and behavioral factors in the

formation of tourist demand and allows determining strategic directions for the adaptation of hospitality enterprises.

Key words: tourist flows; hotel industry; hospitality sector; tourism market; competitiveness; digitalization; domestic tourism; operational resilience; sustainable development.

Tabl.: 1. Fig.: 4. Ref: 15.

Постановка проблеми. Сфера туризму й гостинності належить до тих секторів економіки, розвиток яких безпосередньо залежить від масштабів і напрямів переміщення туристів. Туристичні потоки формують попит на послуги розміщення, харчування, транспорту й дозвілля, визначаючи економічні результати діяльності підприємств туристичної індустрії. Для готельного бізнесу вони є основою формування рівня завантаженості номерного фонду, доходів від основної діяльності, окупності інвестицій та перспектив розширення матеріально-технічної бази. Відтак зміни в інтенсивності туристичних переміщень безпосередньо впливають на стабільність функціонування підприємств розміщення та їхню конкурентоспроможність.

Останні роки стали для туристичного ринку України періодом масштабних випробувань і водночас глибоких структурних змін. Обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, призвели до різкого скорочення міжнародної туристичної мобільності, трансформації споживчих уподобань і перегляду моделей організації подорожей. Подальший початок повномасштабної війни суттєво посилив кризові процеси: частина туристичних ресурсів і засобів розміщення була втрачена або тимчасово припинила діяльність, змінилися маршрути туристичних подорожей, а основні туристичні потоки поступово перемістилися до відносно безпечних регіонів країни.

Попри складні соціально-економічні й безпекові умови, галузь демонструє здатність до адаптації. Активніше розвивається внутрішній туризм, поширюються цифрові технології бронювання й управління взаємовідносинами з клієнтами, зростає кількість малих засобів розміщення, сімейних готелів, апарт-готелів, екоорієнтованих закладів й інших гнучких форматів ведення готельного бізнесу. Такі зміни свідчать про поступове формування нової моделі функціонування індустрії гостинності, яка орієнтується на швидке реагування на зміни туристичного попиту, а також диверсифікацію туристичних продуктів.

За сучасних умов туристичний потік доцільно розглядати не лише як кількісну характеристику переміщення відвідувачів, а як інтегральний показник розвитку туристичної системи. Його параметри відображають рівень безпеки територій, транспортну доступність, стан туристичної інфраструктури, якість сервісу, ефективність маркетингового просування дестинацій і загальний рівень привабливості країни для подорожей. Саме тому вивчення впливу туристичних потоків на розвиток готельного бізнесу набуває особливого значення в умовах післявоєнного відновлення України, оскільки результати такого аналізу можуть стати основою для формування ефективної державної та регіональної політики у сфері туризму, підвищення інвестиційної привабливості територій і забезпечення конкурентоспроможності підприємств гостинності на європейському туристичному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформація туристичних потоків в умовах воєнних, економічних і технологічних змін є одним із найбільш актуальних напрямів сучасних досліджень у сфері туризму й гостинності. Аналіз наукових публікацій свідчить про суттєве розширення кола досліджень, присвячених розвитку туристичних дестинацій, цифровізації індустрії гостинності, антикризовому управлінню підприємствами й забезпеченню їхній стійкості в умовах нестабільності.

Одним із провідних напрямів сучасних досліджень є регіональний розвиток туризму й формування туристичного потенціалу територій. Так, М. Барна, У. Іванюк і Я. Стецик [1] обґрунтовують необхідність використання організаційно-економічних механізмів активізації регіонального туризму, тоді як М. Барна й В. Яблонь [2] акцентують на трансформації туристичного комплексу України в умовах війни, визначаючи пріоритетність розвитку внутрішнього туризму й адаптації підприємств до нових безпекових умов. Водночас зазначені дослідження зосереджені переважно на макрорівні й лише частково висвітлюють наслідки змін туристичних потоків для діяльності підприємств готельного бізнесу.

Інший напрям досліджень пов'язаний із цифровою трансформацією індустрії гостинності. Н. Валінкевич і А. Шестакова [4], О. Головня та І. Леонтьєв [16], а також Р. Лупак [6] доводять, що цифровізація виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств завдяки автоматизації бізнес-процесів, використанню цифрових каналів продажу й сучасних інформаційних технологій. Подібні висновки підтверджуються й міжнародними дослідженнями М. Бойко, М. Босовської, М. Кулика, а також співавторів [10; 12], у яких доведено, що застосування інструментів Revenue Management, цифрових комунікацій та сценарного прогнозування є важливою передумовою підвищення стійкості готельних підприємств в умовах кризових трансформацій. Водночас зазначені роботи здебільшого акцентують на управлінських технологіях, залишаючи поза достатньою увагою взаємозв'язок між змінами туристичних потоків і результативністю функціонування засобів розміщення.

Міжнародні дослідження останніх років підтверджують, що в умовах глобальної нестабільності конкурентоспроможність підприємств гостинності дедалі більше визначається здатністю інтегрувати інноваційні управлінські підходи, цифрові технології та принципи сталого розвитку. Зокрема, І. Банєва, В. Кушнірук, Г. Гарбар, Т. Іваненко й С. Павлюк [13] доводять, що впровадження інноваційних стратегій управління в готельно-ресторанному бізнесі й туризмі є важливим каталізатором економічного зростання, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємств. Водночас автори розглядають переважно стратегічні аспекти управління, не аналізуючи безпосередньо вплив трансформації туристичних потоків на результати діяльності підприємств гостинності.

У дослідженні М. Пугачова, В. Пугачова, О. Шевченка, І. Банєвої, В. Кушнірука й К. Швеця [14] розвиток туристичної та готельно-ресторанної індустрії розглядається в контексті глобальної конкуренції. Автори

наголошують на необхідності підвищення адаптивності підприємств, розвитку інноваційних бізнес-моделей та посилення інтеграції цифрових технологій. Проте основну увагу приділено стратегічним перспективам розвитку галузі, тоді як взаємозв'язок між трансформацією туристичних потоків і показниками ефективності функціонування підприємств готельного бізнесу залишається недостатньо дослідженим.

Вагоме місце у сучасних дослідженнях займають питання інноваційного розвитку й антикризового управління підприємствами гостинності. А. Бевз [3] розглядає інновації як основу підвищення адаптивності підприємств до змін ринкового середовища, тоді як у попередніх дослідженнях автори [9] обґрунтовують необхідність використання антикризових інструментів управління готелями в тилових регіонах України. Подібної позиції дотримуються А. Охріменко, М. Бойко, Л. Бовш й ін. [11], які наголошують, що сучасні кризові явища суттєво змінили умови функціонування індустрії гостинності, а також зумовили необхідність перегляду традиційних моделей управління. О. Польова [17] акцентує на застосуванні Revenue Management як інструменту адаптації готельних підприємств до кризових умов. Водночас більшість цих досліджень присвячена окремим аспектам діяльності підприємств і не формує цілісного уявлення про вплив трансформації туристичних потоків на їхні економічні результати.

Отже, аналіз сучасних українських і міжнародних досліджень засвідчив наявність кількох взаємодоповнювальних наукових підходів до оцінювання розвитку туристичної сфери й індустрії гостинності. Українські науковці переважно акцентують на питаннях регіонального розвитку туризму, цифровізації, антикризового управління та адаптації підприємств до умов воєнного стану, тоді як іноземні дослідники зосереджуються на інноваційних управлінських стратегіях, цифровій трансформації, управлінні доходами й забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств гостинності. Водночас недостатньо дослідженим залишається комплексний механізм впливу трансформації туристичних потоків на ключові показники діяльності підприємств готельного бізнесу з одночасним урахуванням воєнних, економічних, цифрових, енергетичних і поведінкових чинників. Саме усунення цієї наукової прогалини зумовило вибір теми, визначило мету дослідження та обґрунтувало розроблення авторської концептуальної моделі впливу трансформації туристичних потоків на розвиток готельного бізнесу України.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне оцінювання впливу трансформації туристичних потоків на розвиток готельного бізнесу України, виявлення сучасних закономірностей формування туристичного попиту й визначення стратегічних напрямів адаптації підприємств сфери гостинності до безпекових, економічних і цифрових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток готельного бізнесу перебуває у тісному взаємозв'язку з масштабами, структурою та просторовою організацією туристичних потоків. Водночас у сучасних умовах функціонування туристичної індустрії визначальне значення мають не лише

кількісні параметри туристичного руху, а і якісні характеристики попиту, серед яких особливу роль відіграють середня тривалість перебування, рівень туристичних витрат, мотивація подорожей, сезонність, частота повторних візитів і рівень цифрової активності споживачів. Сукупність зазначених чинників визначає ефективність використання номерного фонду, фінансову стійкість підприємств розміщення та їхній потенціал до подальшого розвитку [9, с. 58].

У традиційній моделі функціонування індустрії гостинності простежувався майже лінійний взаємозв'язок між інтенсивністю туристичних потоків і результатами діяльності готельних підприємств: збільшення кількості туристів забезпечувало підвищення рівня завантаженості номерного фонду, зростання доходів і прибутковості. Проте сучасні трансформаційні процеси істотно ускладнили цей механізм. На економічну результативність підприємств дедалі більше впливають безпекова ситуація, транспортна доступність дестинацій, рівень цифрової присутності, репутація бренду, гнучкість цінової політики й здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури (рис. 1).

З метою узагальнення результатів дослідження запропоновано авторську концептуальну модель впливу трансформації туристичних потоків на розвиток готельного бізнесу України (див. рис. 1). Особливістю моделі є комплексне поєднання зовнішніх трансформаційних чинників (воєнних, економічних, цифрових, енергетичних і поведінкових) з кількісними і якісними характеристиками туристичних потоків, що формують зміни у функціонуванні підприємств сфери гостинності. На відміну від традиційних підходів, модель враховує не лише зміну обсягів туристичних потоків, а й трансформацію їхньої структури, мотивації подорожей, цифрової активності туристів, територіальної концентрації попиту й нових вимог до безпеки, а також енергетичної автономності засобів розміщення.

Запропонована модель відображає логіку формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу через систему адаптаційних управлінських рішень, що охоплює цифровізацію бізнес-процесів, використання CRM-систем, технологій прогнозування попиту, інструментів управління доходами (Revenue Management), диверсифікацію готельного продукту й забезпечення операційної стійкості. Практичне значення моделі полягає у можливості її використання як концептуальної основи для формування стратегій розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах воєнних, економічних і післякризових трансформацій.

В умовах воєнного стану просторова структура туристичних потоків в Україні зазнала суттєвих трансформацій. Концентрація попиту в регіонах із відносно стабільною безпековою ситуацією зумовила нерівномірне використання наявної готельної інфраструктури. У західних областях завантаженість засобів розміщення зросла завдяки активізації внутрішнього туризму, релокації підприємств і тимчасовому проживанню внутрішньо переміщених осіб. Натомість готелі, розташовані в районах активних бойових дій або поблизу лінії фронту, зіткнулися з різким скороченням попиту, а в окремих випадках – із повним припиненням діяльності. Така диференціація підтверджує необхідність урахування регіональних особливостей під час оцінювання ефективності функціонування підприємств сфери гостинності.

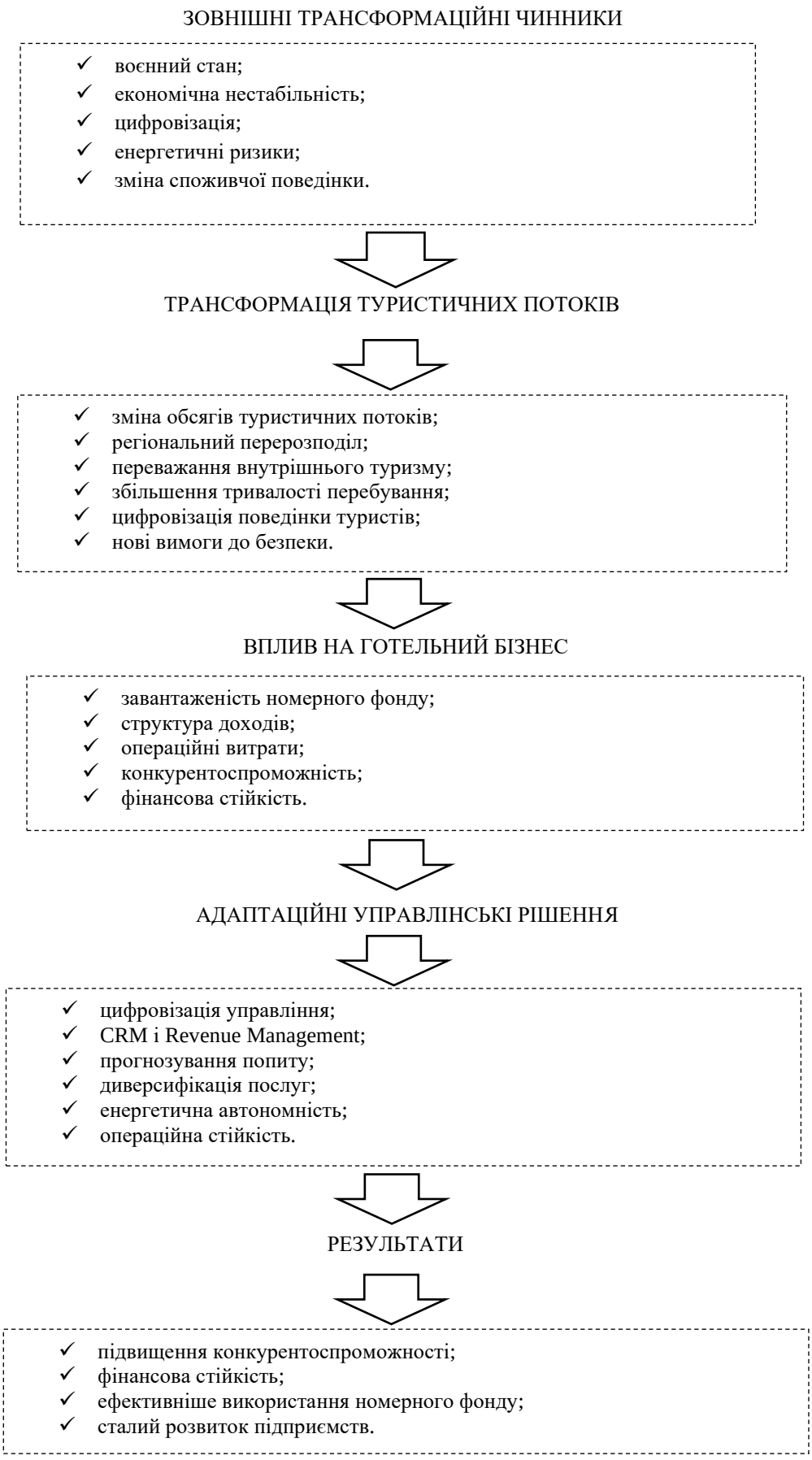

Рис. 1. **Концептуальна модель впливу трансформації туристичних потоків на розвиток готельного бізнесу України**

Джерело: авторська розробка

Поряд зі зміною географії туристичних потоків трансформується й структура доходів закладів розміщення. Якщо до виникнення кризових явищ переважна частка надходжень формувалася коштом короткострокового проживання туристів, то нині дедалі більшого значення набувають довгострокове розміщення, оренда конференц-залів, проведення ділових заходів, коворкінг-простори, гастрономічні, рекреаційні й оздоровчі послуги. Диверсифікація джерел доходів сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств, зменшує їхню залежність від сезонних коливань попиту й розширює можливості адаптації до нестабільного ринкового середовища.

Результати проведеного аналізу засвідчують, що вплив туристичних потоків на розвиток готельного бізнесу реалізується через взаємопов'язану систему економічних показників. Насамперед зміни інтенсивності туристичних переміщень відображаються на рівні завантаженості номерного фонду, який визначає обсяг доходів від основної діяльності. Подальше зростання фінансових результатів створює передумови для модернізації матеріально-технічної бази, цифрової трансформації бізнес-процесів, професійного розвитку персоналу й вдосконалення якості сервісу. У стратегічній перспективі це сприяє зміцненню ринкових позицій підприємств і підвищує привабливість туристичних дестинацій.

Одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності виступає цифрова трансформація. Використання сучасних систем онлайн-бронювання, CRM-платформ, автоматизованих систем управління номерним фондом, аналітичних інструментів і цифрових маркетингових технологій забезпечує оперативне реагування на зміни споживчого попиту. Завдяки впровадженню цифрових рішень підприємства отримують можливість точніше прогнозувати динаміку туристичних потоків, оптимізувати цінову політику, вдосконалювати управління доходами й підвищувати рівень задоволеності клієнтів [6, с. 75].

Отже, туристичний потік доцільно розглядати не лише як статистичний показник туристичної активності, а як стратегічний ресурс розвитку підприємств готельного бізнесу. Його ефективне використання потребує комплексного управління, що інтегрує маркетингові інструменти, цифрові технології, сучасні стандарти сервісу, принципи сталого розвитку й партнерську взаємодію між суб'єктами туристичної індустрії, органами державної влади й місцевого самоврядування.

Туристичні потоки формують основу функціонування підприємств розміщення, оскільки саме вони генерують первинний попит на готельні послуги, визначають масштаби діяльності, структуру доходів і фінансові результати суб'єктів господарювання. Для України ця залежність набуває особливої актуальності в умовах нерівномірного регіонального розвитку, вираженої сезонності туристичного попиту й переважання внутрішнього туризму в структурі споживання послуг розміщення.

Поряд із традиційними чинниками, що визначають інтенсивність туристичної активності, у 2025 році істотно посилився вплив інфраструктурних обмежень, пов'язаних із функціонуванням систем енергозабезпечення.

Пошкодження критичної інфраструктури актуалізувало проблему безперебійного постачання електроенергії, води й тепла, що перетворило енергетичну безпеку на один із визначальних факторів операційної стійкості підприємств сфери гостинності. За таких умов забезпечення автономності інженерних систем стало важливим елементом конкурентоспроможності поряд із безпекою гостей і кадровим потенціалом підприємства [8].

За результатами 43-го щомісячного опитування підприємств «Український бізнес під час війни», проведеного Інститутом економічних досліджень і політичних консультацій 19–28 листопада 2025 року серед 485 підприємств, перебої в електро-, водо- й теплопостачанні були віднесені до найсуттєвіших чинників, що стримують розвиток готельної індустрії. Якщо раніше такі ризики мали переважно ситуативний характер, то нині вони перетворилися на системну проблему, яка впливає на всі складники операційної діяльності. Інфраструктурні обмеження негативно позначаються на якості обслуговування гостей, ускладнюють експлуатацію інженерних систем, збільшують операційні витрати внаслідок використання резервних джерел енергоживлення та формують додаткові репутаційні ризики. У довгостроковому періоді це призводить до зниження ефективності використання номерного фонду, скорочення доходів на один номер і послаблення фінансової стійкості підприємств сфери гостинності [8].

Отже, розвиток готельного бізнесу України дедалі більше визначається не лише масштабами туристичних потоків, а й здатністю підприємств ефективно реагувати на інфраструктурні й енергетичні виклики. Це обумовлює необхідність інтеграції заходів із забезпечення енергетичної автономності, резервного ресурсозабезпечення та підвищення операційної стійкості до стратегій розвитку підприємств у контексті післявоєнної трансформації туристичної індустрії.

Макроекономічне середовище функціонування української економіки у 2024-2025 роках характеризується високим рівнем невизначеності, що безпосередньо впливає на розвиток сфери гостинності. Одним із найбільш репрезентативних індикаторів ділових очікувань є Ukrainian Business Index (далі – UBI), динаміка якого відображає зміни оцінок підприємницького середовища. Станом на вересень 2025 року значення індексу становило 37,9 бала зі 100 можливих, що відповідає зоні негативних очікувань і свідчить про стримані прогнози бізнесу щодо перспектив економічного розвитку країни (рис. 2) [15].

Порівняльний аналіз динаміки UBI й тенденцій розвитку готельного бізнесу свідчить про наявність стійкого взаємозв’язку між рівнем ділових очікувань і показниками функціонування підприємств сфери гостинності. За значення UBI нижче 40 пунктів більшість підприємств характеризуються стриманою інвестиційною активністю, переорієнтацією на внутрішній туристичний попит, скороченням корпоративного сегмента й підвищеною увагою до оптимізації операційних витрат. Отже, індекс UBI може розглядатися як індикатор ділової активності, що опосередковано відображає зміни попиту на готельні послуги й інвестиційного клімату в туристичній сфері [15].

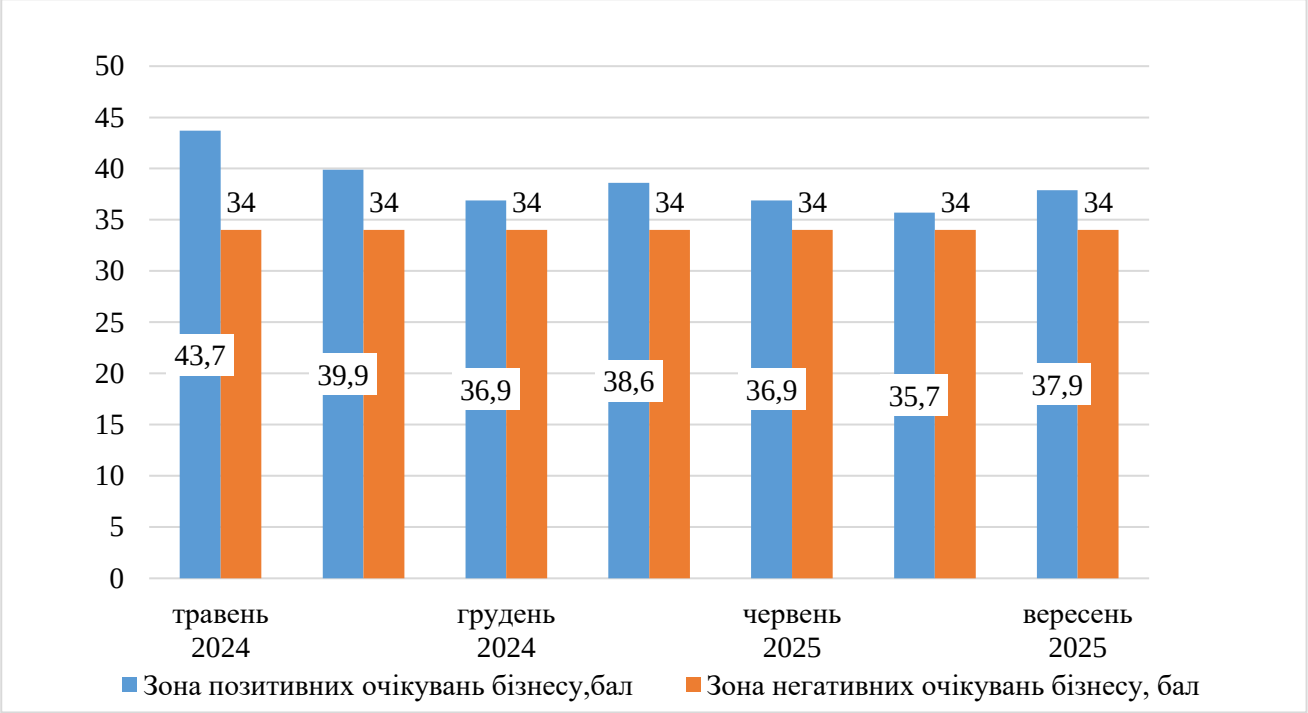

Рис. 2. **Динаміка індексу ділових очікувань України у 2024–2025 рр.**

Джерело: складено авторами на основі аналітичних матеріалів Ukrainian Business Index (UBI) і результатів щомісячних опитувань українського бізнесу [15]

Для підприємств готельної індустрії зазначена тенденція має принципове значення, оскільки результати їхньої діяльності значно залежать від загального рівня економічної активності, інтенсивності туристичних потоків, мобільності населення та розвитку корпоративного сегмента. Погіршення ділових настроїв супроводжується скороченням службових відряджень, зменшенням витрат на проведення бізнес-заходів, зниженням платоспроможного попиту й відтермінуванням інвестиційних проєктів. Сукупний вплив цих чинників негативно позначається на обсягах реалізації готельних послуг [7, с. 59].

Водночас тривала економічна нестабільність стимулює трансформацію моделей ведення бізнесу у сфері гостинності. Підприємства активно диверсифікують джерела доходів, розширюють спектр додаткових сервісів, упроваджують цифрові технології управління, оптимізують структуру витрат і переглядають маркетингові підходи відповідно до змін споживчого попиту. За таких умов вирішальними чинниками конкурентоспроможності стають адаптивність, оперативність прийняття управлінських рішень і здатність підтримувати високі стандарти обслуговування навіть в умовах економічної нестабільності [2–4].

Значення Ukrainian Business Index, яке не перевищує 40 балів, свідчить про переважання песимістичних очікувань щодо розширення господарської діяльності, інвестиційної активності й збільшення обсягів реалізації продукції, а також послуг. Для готельної індустрії така ситуація означає насамперед звуження корпоративного сегмента ринку, який традиційно формує вагому частку доходів завдяки діловому туризму, проведенню конференцій, професійних заходів і службових відряджень. Унаслідок цього змінюється

структура попиту на послуги розміщення та посилюється потреба в пошуку нових ринкових ніш [15].

За умов високої економічної мінливості довгострокове прогнозування поступається місцем оперативному управлінню попитом. Це зумовлює необхідність удосконалення методів прогнозування завантаженості номерного фонду, застосування гнучких моделей ціноутворення, оптимізації операційних витрат і більш виваженого підходу до реалізації інвестиційних програм.

Результати галузевих досліджень засвідчують, що ризики, характерні для економіки України загалом, особливо гостро проявляються у сфері гостинності. Висока залежність від якості сервісу, безперервності операційної діяльності й людського капіталу робить підприємства цієї галузі більш чутливими до зовнішніх викликів [2] (табл. 1).

Таблиця 1

Авторське аналітичне оцінювання впливу характеристик туристичних потоків на результати діяльності підприємств готельного бізнесу

Характеристика туристичних потоків	Сила впливу (1–5)	Основний показник діяльності
Загальний туристичний потік	5	Завантаженість номерного фонду
Внутрішній туризм	5	Дохід
Структура попиту	4	ADR
Середня тривалість перебування	4	RevPAR
Цифрові бронювання	4	Конверсія продажів
Сезонність	3	Стабільність доходів
Корпоративний сегмент	5	Прибутковість
Безпекові чинники	5	Попит

Примітка. 1 – дуже слабкий вплив; 5 – дуже сильний вплив.

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення статистичних й аналітичних матеріалів за 2022–2025 рр.

На основі узагальнення статистичних матеріалів Державної служби статистики України, Державного агентства розвитку туризму України, даних щодо туристичного збору, показників діяльності колективних засобів розміщення за 2022–2025 роки, а також результатів аналізу сучасних наукових досліджень здійснено авторське аналітичне оцінювання сили впливу окремих характеристик туристичних потоків на результати діяльності підприємств готельного бізнесу. Оцінювання проведено за п’ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає дуже слабкому, а 5 балів – дуже сильному впливу. Під час визначення оцінок враховано характер і напрям взаємозв’язку між відповідними характеристиками туристичного попиту й показниками діяльності засобів розміщення, зокрема завантаженістю номерного фонду, доходами, ADR, RevPAR, конверсією продажів і прибутковістю. Оцінки є результатом авторської інтерпретації узагальнених статистичних й аналітичних матеріалів і не є результатами опитування безпосередньо відібраної групи експертів.

За результатами авторського аналітичного оцінювання найбільш вагомий вплив на діяльність підприємств готельного бізнесу мають загальний обсяг туристичного потоку, внутрішній туризм, корпоративний сегмент і безпекові

чинники, яким присвоєно найвищу оцінку – 5 балів. Структура попиту, середня тривалість перебування та цифрові бронювання оцінені на рівні 4 балів, що характеризує їх як чинники значного впливу. Сезонність отримала оцінку 3 бали, що свідчить про її помірний вплив на стабільність доходів підприємств.

Так, результати оцінювання підтверджують, що під час аналізу розвитку готельного бізнесу доцільно враховувати не лише абсолютний обсяг туристичних потоків, а і їхню структуру, тривалість перебування, характер попиту, цифрову активність споживачів, корпоративний складник й безпекові умови функціонування туристичних дестинацій.

Однією з найбільш суттєвих проблем залишається дефіцит кваліфікованих кадрів. Недостатня забезпеченість персоналом ускладнює підтримання належної якості обслуговування, підвищує виробниче навантаження на працівників і негативно впливає на рівень задоволеності гостей. У довгостроковій перспективі це може спричинити погіршення репутації підприємств і скорочення частки повторних відвідувань.

Додатковим стримувальним чинником виступає зниження купівельної спроможності населення та обережна інвестиційна поведінка корпоративного сектору. Навіть за відносно стабільної завантаженості засобів розміщення спостерігається скорочення середніх витрат гостей, що істотно обмежує можливості нарощування доходів і прибутковості.

Особливої актуальності набувають ризики, пов’язані з функціонуванням критичної інфраструктури. Перебої в електро-, водо- й теплопостачанні не лише збільшують операційні витрати, а й безпосередньо впливають на якість надання послуг і формують додаткові репутаційні ризики. У зв’язку з цим забезпечення енергетичної автономності й безперервності роботи інженерних систем поступово перетворюється на одну з ключових передумов довгострокової конкурентоспроможності закладів розміщення.

Адаптація підприємств до нових економічних реалій супроводжується істотною трансформацією бізнес-моделей. Одним із найбільш поширених напрямів є розширення функціонального призначення засобів розміщення через інтеграцію коворкінгових просторів, переговорних кімнат і форматів денного використання номерного фонду, орієнтованих на представників бізнесу, дистанційних працівників і фрилансерів. Такий підхід дає змогу ефективніше використовувати наявну інфраструктуру й частково компенсувати скорочення традиційного корпоративного попиту.

Паралельно відбувається вдосконалення операційного менеджменту. Підприємства оптимізують організацію праці персоналу, адаптують виробничі процеси до режимів енергозабезпечення, упроваджують цифрові системи управління та підвищують ефективність використання номерного фонду. Водночас зростає обсяг інвестицій у резервні джерела живлення, накопичувальні системи енергії та альтернативні технології, які дедалі більше стають необхідною умовою стабільного функціонування закладів гостинності [6, с. 75].

Важливою тенденцією є також диверсифікація готельного продукту. Розширення пропозиції довготривалого проживання, розвиток внутрішнього

туризму, організація локальних культурних і гастрономічних заходів, а також створення додаткових сервісів, менш залежних від сезонних коливань попиту, сприяють підвищенню економічної стійкості підприємств. Одночасно реалізуються заходи з автоматизації бізнес-процесів, оптимізації витрат і більш ефективного використання ресурсного потенціалу [3, с. 107].

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що в найближчій перспективі розвиток готельної індустрії визначатиметься не тільки масштабами туристичних потоків, але й здатністю підприємств адаптуватися до нестабільного макроекономічного середовища. Найбільші конкурентні переваги матимуть ті суб'єкти господарювання, які поєднуватимуть цифровізацію бізнес-процесів, високий рівень операційної стійкості, гнучкі управлінські підходи й інвестиції в енергетичну автономність.

Динаміка туристичних потоків є одним із ключових індикаторів розвитку туристичної індустрії та визначальним чинником функціонування підприємств готельного бізнесу. Зміни кількості туристів, їхньої просторової структури, мотивації подорожей і характеру споживання туристичних послуг безпосередньо впливають на рівень використання номерного фонду, структуру доходів, інвестиційну активність і фінансову стійкість закладів розміщення.

Після початку повномасштабної війни туристичний ринок України зазнав глибокої структурної трансформації. Якщо у 2022 році основною тенденцією стало різке скорочення внутрішніх і міжнародних туристичних переміщень, то протягом 2023–2025 років поступово сформувалися нові моделі туристичного попиту, що відобразилася на зростанні туристичного збору (рис. 3). Відновлення відбувалося нерівномірно, що обумовлено безпековою ситуацією, регіональними особливостями розвитку, транспортною доступністю та зміною споживчих пріоритетів.

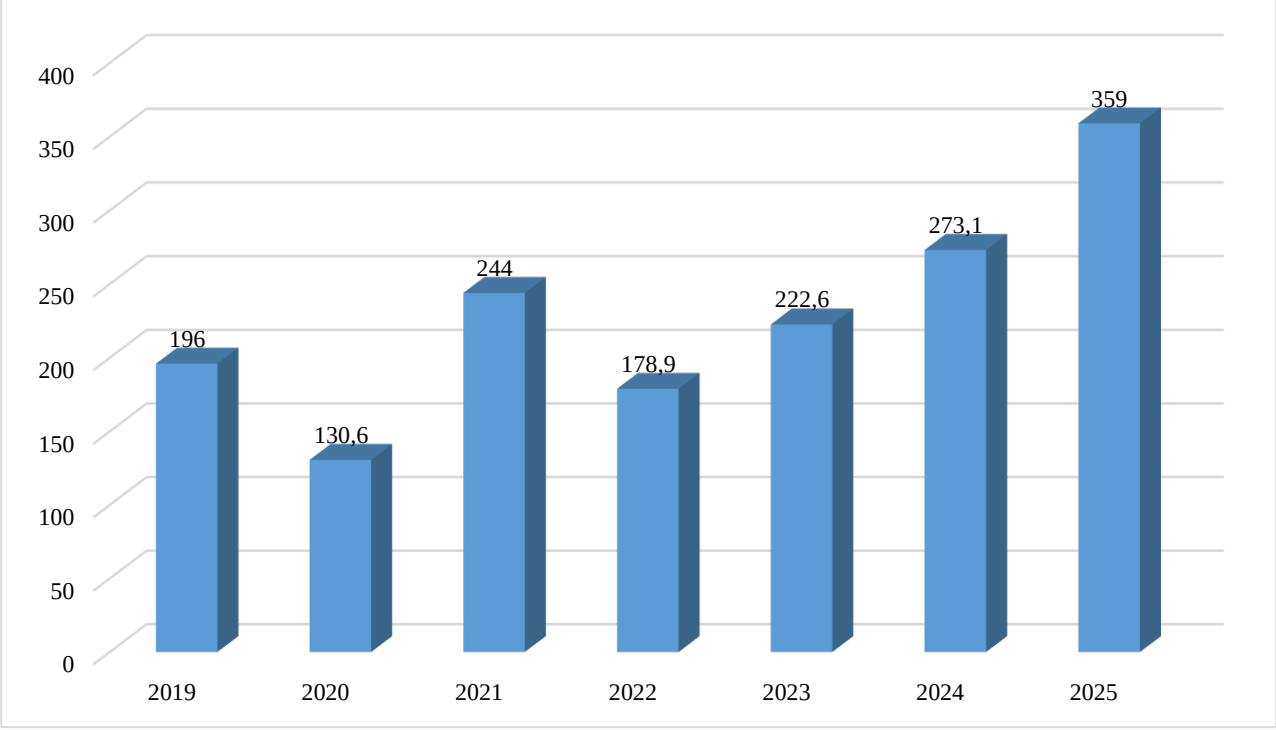

Рис. 3. **Динаміка туристичного збору в Україні у 2019–2025 рр., млн грн**
Джерело: складено авторами за даними [18–19]

Проведений аналіз засвідчує істотне зміщення туристичної активності до західних областей України, які гарантують відносно безпечні умови перебування та мають достатньо розвинену туристичну інфраструктуру. Водночас центральні регіони характеризуються переважанням короткострокових ділових поїздок, тоді як східні й південні території залишаються найбільш вразливими через безпекові ризики й суттєве скорочення туристичного попиту.

Особливістю сучасного етапу розвитку є трансформація мотивації подорожей. Поряд із традиційними рекреаційними поїздками дедалі більшого поширення набувають поїздки, пов'язані з тимчасовим проживанням внутрішньо переміщених осіб, релокацією підприємств, службовими відрядженнями, волонтерською діяльністю та гуманітарними місіями. Внаслідок цього суттєво змінилася структура попиту на послуги розміщення, що потребує перегляду бізнес-моделей підприємств сфери гостинності.

Важливою тенденцією є збільшення середньої тривалості перебування окремих категорій гостей. Якщо до 2022 року переважали короткострокові туристичні поїздки, то нині значна частина клієнтів користується послугами довготривалого проживання. Така тенденція позитивно впливає на стабільність доходів підприємств, однак водночас потребує адаптації сервісної пропозиції, розширення переліку додаткових послуг і переосмислення підходів до організації готельного простору (рис. 4).

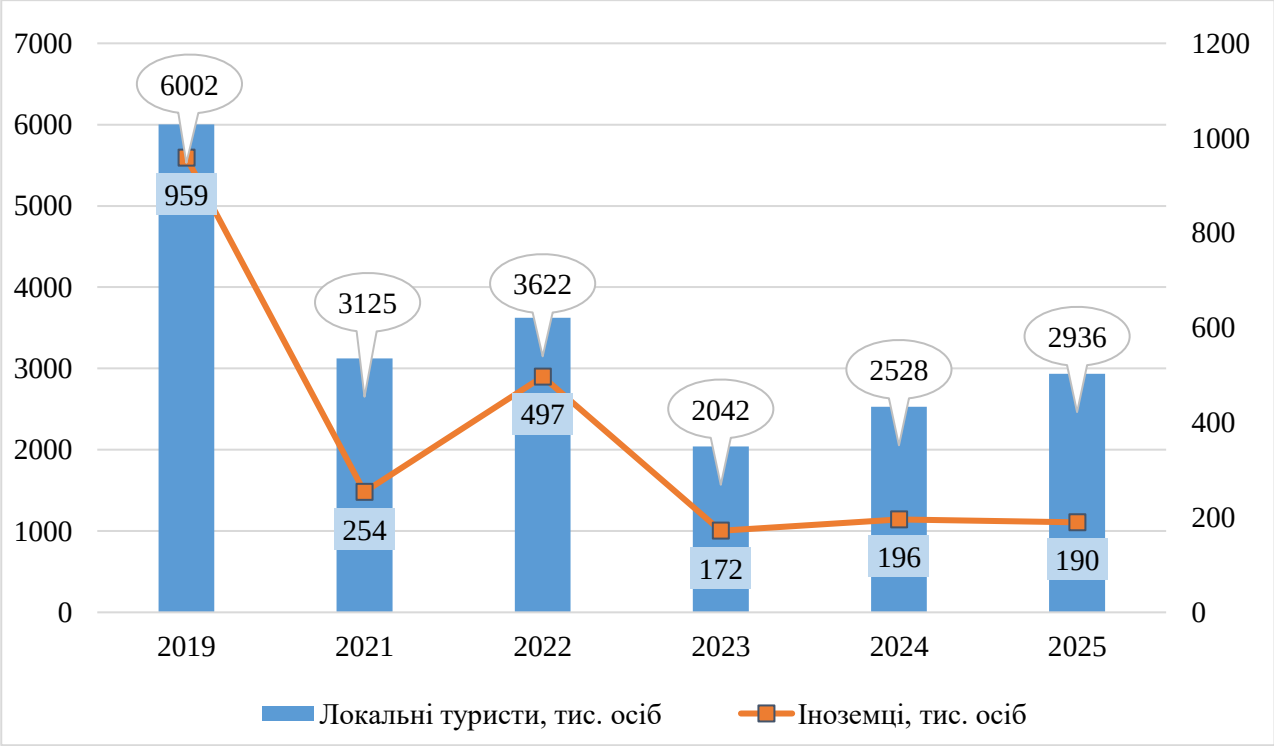

Рис. 4. **Динаміка кількості випадків прибуття осіб до колективних засобів розміщення в Україні у 2019–2025 рр., тис. осіб**

Джерело: сформовано на основі [5]

Аналіз статистичних показників свідчить, що кількісне відновлення туристичних потоків не супроводжується аналогічними темпами зростання

прибутковості підприємств. Високий рівень інфляції, збільшення вартості енергоносіїв, підвищення витрат на оплату праці, необхідність забезпечення автономного енергопостачання та посилення вимог до безпеки істотно збільшили операційні витрати. Показовим є те, що відновлення фізичних обсягів попиту не завжди супроводжується пропорційним відновленням фінансової ефективності готелів. Так, у Львові в серпні 2024 р. завантаженість готелів становила 64 % проти 73 % у серпні 2021 р., а RevPAR – 1772 грн проти 1978 грн відповідно. В Одесі завантаженість у серпні 2024 р. навіть перевищила довоєнний показник – 76 % проти 74 %, проте RevPAR залишався нижчим: 1619 грн проти 1968 грн. Це свідчить, що саме збільшення туристичного потоку або завантаженості номерного фонду не гарантує відновлення дохідності, оскільки на фінансовий результат одночасно впливають середній тариф, структура попиту, тривалість перебування, операційні витрати й безпекові ризики [20].

Додатковим фактором трансформації туристичних потоків стала цифровізація споживчої поведінки. Потенційні клієнти дедалі активніше використовують цифрові канали бронювання, онлайн-платформи порівняння цін, мобільні застосунки й електронні сервіси для планування подорожей. Це підвищує прозорість ринку, посилює конкуренцію між підприємствами й стимулює впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси управління, маркетингу й обслуговування гостей.

Водночас змінюються критерії вибору засобів розміщення. Якщо раніше основними чинниками були ціна, місце розташування та комфорт, то сьогодні дедалі більшого значення набувають безпека, наявність автономних систем енергозабезпечення, стабільний доступ до мережі Інтернет, можливість дистанційної роботи, гнучкі умови бронювання та високий рівень цифрового сервісу. Це свідчить про формування нової моделі споживчої поведінки, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу.

Позитивною тенденцією останніх років є поступове відновлення внутрішнього туризму, який став основним джерелом формування попиту на готельні послуги. Саме внутрішні туристичні переміщення забезпечують підтримання економічної активності значної частини підприємств сфери гостинності, компенсуючи суттєве скорочення міжнародного туристичного потоку. Водночас обмежена купівельна спроможність населення зумовлює необхідність розроблення більш гнучких цінових стратегій та створення комплексних туристичних продуктів, орієнтованих на різні категорії споживачів.

Результати дослідження підтверджують, що ефективність функціонування підприємств готельного бізнесу дедалі більше визначається не абсолютними обсягами туристичних потоків, а якістю управління ними. Використання цифрової аналітики, сучасних систем прогнозування попиту, інструментів управління доходами (Revenue Management), CRM-технологій та персоналізованих маркетингових комунікацій забезпечує більш ефективне використання номерного фонду, підвищення середнього доходу на номер і

зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Отже, сучасні тенденції розвитку туристичних потоків свідчать про перехід туристичної індустрії України до нової моделі функціонування, для якої характерними є переважання внутрішнього туризму, регіональна диференціація попиту, цифровізація споживчої поведінки, зростання ролі безпекових чинників і диверсифікація потреб туристів. За таких умов довгострокова конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу визначатиметься насамперед їхньою здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інноваційні управлінські рішення та забезпечувати високу якість обслуговування незалежно від зовнішніх викликів.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що трансформація туристичних потоків є одним із ключових чинників розвитку готельного бізнесу України в умовах воєнних, економічних і цифрових викликів. Встановлено, що зміни не обмежуються скороченням або відновленням обсягів туристичних потоків, а супроводжуються їхньою структурною трансформацією, посиленням ролі внутрішнього туризму, територіальним перерозподілом туристичної активності, зміною тривалості перебування туристів, підвищенням вимог до безпеки, цифрових сервісів й енергетичної автономності підприємств сфери гостинності.

У результаті аналізу статистичних матеріалів за 2022–2025 роки встановлено, що динаміка туристичних потоків безпосередньо впливає на ключові показники діяльності підприємств готельного бізнесу, насамперед на завантаженість номерного фонду, дохідність і фінансову стійкість. Аналіз показників Ukrainian Business Index підтвердив, що погіршення ділових очікувань супроводжується скороченням корпоративного сегмента туристичного ринку, стримуванням інвестиційної активності й необхідністю адаптації управлінських рішень до умов підвищеної невизначеності [15].

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні науково-методичного підходу до оцінювання впливу трансформації туристичних потоків на розвиток готельного бізнесу через розроблення авторської концептуальної моделі, яка інтегрує воєнні, економічні, цифрові, енергетичні й поведінкові чинники формування туристичного попиту, а також відображає причинно-наслідкові зв’язки між змінами туристичних потоків, адаптаційними управлінськими рішеннями й результатами діяльності підприємств сфери гостинності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої концептуальної моделі й визначених стратегічних напрямів адаптації під час розроблення програм розвитку підприємств готельного бізнесу, формування регіональної туристичної політики, удосконалення системи стратегічного управління, упровадження цифрових технологій, інструментів прогнозування попиту, управління доходами й підвищення операційної стійкості підприємств.

Обмеження дослідження пов’язані з використанням агрегованих статистичних даних, що не дають змоги повною мірою врахувати особливості

функціонування окремих підприємств готельного бізнесу й регіональні відмінності туристичного попиту. Крім того, вплив воєнних дій і безпекової ситуації має динамічний характер, що може зумовлювати подальші зміни тенденцій розвитку туристичної сфери.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням економіко-математичних моделей оцінювання взаємозв'язку між характеристиками туристичних потоків і показниками ефективності діяльності підприємств готельного бізнесу, побудовою прогнозних сценаріїв розвитку туристичного ринку України в умовах післявоєнного відновлення, а також емпіричною перевіркою запропонованої авторської концептуальної моделі на рівні окремих регіонів і підприємств сфери гостинності.

Список використаних джерел

1. Барна М.Ю., Іванюк У.В., Стецик Я. В. Організаційно-економічні аспекти розвитку регіонального туризму. *Академічні візії*. 2025. № 43. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15682156. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1972 (дата звернення: 20.07.2026).

2. Барна М.Ю., Яблонь В.Д. Імперативи розвитку туристичного комплексу в умовах війни. *Індустрія туризму та гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 5–13. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-1

3. Бевз А. Дослідження інновацій у готельному бізнесі. *Економічні горизонти*. 2024. № 2-3 (28). С. 102-110. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305695

4. Валінкевич Н., Шестакова А. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4914 (дата звернення: 20.07.2026).

5. Державна служба статистики України. Туризм: статистичні показники. Київ: Державна служба статистики України, 2025. URL: https://stat.gov.ua/uk/topics/turyzm (дата звернення: 20.07.2026)

6. Лупак Р.Л. Цифрова трансформація індустрії гостинності: аспекти розвитку туризму та готельного бізнесу на регіональному рівні. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 38. С. 73–78. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.11

7. Осінська О.Б., Топорницька М.Я. Стимулювання рекреаційної діяльності як фактору диверсифікації та забезпечення стійкості суб'єктів туризму в умовах війни. *Індустрія туризму та гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 57–62. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-8

8. Соколов О. Аналіз впливу туристичного потоку на розвиток готельного бізнесу в Україні: сучасні трансформації. *HORECA Cluster*. 2026. URL: https://horecaua.com/analiz-vplyvu-turystychnogo-potoku-na-rozvytok-gotelnogo-biznesu-v-ukrayini-suchasni-transformacziyi (дата звернення:

10.07.2026)

9. Церклевич В.С., Ставська Ю.В. Антикризове управління готелем в тиловому регіоні: інструменти менеджменту, поствоєнний досвід, туристичні можливості. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3 (08). С. 56–64. DOI: 10.32782/2786-8141/2024-8-8.

10. Boiko M., Bosovska M., Kulyk M., Vedmid N. Scenario forecasting revenue management strategy for Ukrainian hotels. *Agora International Journal of Economical Sciences.* 2025. Vol. 19, № 1. P. 46–55. DOI: https://doi.org/10.15837/aijes.v19i1

11. Okhrimenko A., Boiko M., Bovsh L., Melnychenko S., Opanasiuk N., Gupta S. The hospitality industry's impact on the COVID-19 epidemic: a case study of Ukraine. *Ambient Intelligence in Health Care*: *Proceedings of ICAIHC*. 2022. Vol. 317. P. 71–85. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0_8

12. Kulyk M., Boiko M., Bosovska M., Okhrimenko A. Strategy of sales and communication of hotel services during the war. *Agora International Journal of Economical Sciences* 2023. Vol. 17 (1). P. 48–55. DOI: https://doi.org/10.15837/aijes.v17i1.5762

13. Banyeva I., Kushniruk V., Harbar H., Ivanenko T., Pavliuk S. Innovative management strategies for hotel and restaurant businesses and tourism: a catalyst for economic crowth. *International Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 18 (10). P. 175–186. URL: https://ssrn.com/abstract=5296948 (дата звернення: 05.08.2026)

14. Pugachov M., Pugachov V., Shevchenko O., Banyeva I., Kushniruk V. and Shvets K. Perspectives for the Tourism and Hospitality Industry in a Globally Competitive Environment. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67. №. 05. P. 907–914. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2022.26

15. Ukrainian Business Index (UBI). Щомісячний індекс ділової активності українського бізнесу. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-veresni-2025-roku (дата звернення: 05.08.2026).

16. Головня О.М., Леонтьєв І.В. Сучасні пріоритети цифрової трансформації в туристично-рекреаційній індустрії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-100 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5760/5702 (дата звернення: 18.07.2026).

17. Польова О.Л. Стратегія управління доходами у готельній індустрії: адаптація до криз та нові можливості. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки».* 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11169 URL: https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/view/1514/1543 (дата звернення: 18.07.2026).

18. Офіційний вебсайт Державної податкової служби України. URL: https://tax.gov.ua/ (дата звернення: 18.07.2026).

19. Офіційний вебсайт Державного агентства розвитку туризму України URL: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення: 18.07.2026).

20. Заповнюваність готелів у Буковелі становила 81%, в Одесі 75% –

Hotel Matrix. URL: https://www.fixygen.ua/news/20241009/zapovnyuvanist-goteliv-u-bukoveli-stanovila-81-v-odesi-75-hotel-matrix.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.07.2026).

References

1. Barna, M.Yu., Ivanyuk, U.V., & Stetsyk, Ya.V. (2025). Orhanizatsiyno-ekonomichni aspekty rozvytku rehionalnoho turyzmu [Organizational and economic aspects of regional tourism development]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 43. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15682156 Retrieved from: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1972 [in Ukrainian].

2. Barna, M.Yu., & Yablon, V.D. (2025). Imperatyvy rozvytku turystychnoho kompleksu v umovakh viyny [Imperatives of the development of the tourist complex in conditions of war]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, 12, 5–13. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-1 [in Ukrainian].

3. Bevz, A. (2024) Doslidzhennia innovatsii u hotelnomu biznesi. [Research on innovations in the hotel business]. *Ekonomichni horyzonty – Economic horizons*, 2-3 (28), 102–110 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305695 [in Ukrainian].

4. Valinkevich, N., & Shestakova, A. (2024). Tsyfrova transformatsiya yak konkurentna perevaha v industriyi turyzmu ta hostynnosti. [Digital transformation as a competitive advantage in the tourism and hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37 Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4914 [in Ukrainian].

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Turyzm: statystychni pokaznyky. [State Statistics Service of Ukraine. Tourism: statistical indicators]. 2025. *stat.gov.ua*. Retrieved from: https://stat.gov.ua/uk/topics/turyzm [in Ukrainian].

6. Lupak, R.L. (2025). Tsyfrova transformatsiia industrii hostynnosti: aspekty rozvytku turyzmu ta hotelnoho biznesu na rehionalnomu rivni. [Digital transformation of the hospitality industry: aspects of tourism and hotel business development at the regional level]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 38, 73–78. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.11 [in Ukrainian].

7. Osinska, O.B., & Topornytska, M.Ya. (2025). Stymulyuvannya rekreatsiynoyi diyalnosti yak faktoru dyversyfikatsiyi ta zabezpechennya stiykosti subyektiv turyzmu v umovakh viyny [Stimulation of recreational activities as a factor of diversification and ensuring the sustainability of tourism entities in conditions of war]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, 12, 57–62. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-8 [in Ukrainian].

8. Sokolov, O. (2026) Analiz vplyvu turystychnoho potoku na rozvytok hotelnoho biznesu v Ukraini: suchasni transformatsii [Analysis of the impact of

tourist flow on the development of the hotel business in Ukraine: modern transformations]. *horecaua.com.* Retrieved from: https://horecaua.com/analiz-vplyvu-turystychnogo-potoku-na-rozvytok-gotelnogo-biznesu-v-ukrayini-suchasni-transformacziyi [in Ukrainian].

9. Tserklevych, V.S., & Stavska, Yu.V. (2024). Antykryzove upravlinnia hotelem v tylovomu rehioni: instrumenty menedzhmentu, postvoiennyi dosvid, turystychni mozhlyvosti. [Anti-crisis hotel management in the rear region: management tools, post-war experience, tourism opportunities] *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, 3 (08), 56–64. DOI: 10.32782/2786-8141/2024-8-8 [in Ukrainian].

10. Boiko, M., Bosovska, M., Kulyk, M., & Vedmid, N. (2025). Scenario forecasting revenue management strategy for Ukrainian hotels. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 19, 1, 46-55. DOI: https://doi.org/10.15837/aijes.v19i1 [in English].

11. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bovsh, L., Melnychenko, S., Opanasiuk, N., & Gupta, S. (2022). The hospitality industry's impact on the COVID-19 epidemic: a case study of Ukraine. *Ambient Intelligence in Health Care: Proceedings of ICAIHC*, 317, 71-85. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0_8 [in English].

12. Kulyk, M., Boiko, M., Bosovska, M., & Okhrimenko, A. (2023). Strategy of sales and communication of hotel services during the war. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 17 (1), 48-55. DOI: https://doi.org/10.15837/aijes.v17i1.5762 [in English].

13. Banyeva, I., Kushniruk, V., Harbar, H., Ivanenko, T., & Pavliuk, S. (2025). Innovative management strategies for hotel and restaurant businesses and tourism: a catalyst for economic crowth. *International Journal of Sustainable Development*, 18 (10), 175-186. Retrieved from: https://ssrn.com/abstract=5296948 [in English].

14. Pugachov, M., Pugachov, V., Shevchenko, O., Banyeva, I., Kushniruk, V., & Shvets, K. (2022). Perspectives for the Tourism and Hospitality Industry in a Globally Competitive Environment. *Economic Affairs*, 67, 05, 907-914. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2022.26 [in English].

15. Ukrainian Business Index (UBI). *business.diia.gov.ua.* Retrieved from: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-veresni-2025-roku [in Ukrainian].

16. Holovnia, O.M., & Leontiev, I.V. (2025). Suchasni priorytety tsyfrovoi transformatsii v turystychno-rekreatsiinii industrii [Modern priorities of digital transformation in the tourism and recreation industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-100. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php /journal/article/view/5760/5702 [in Ukrainian].

17. Polova, O.L. (2025). Stratehiia upravlinnia dokhodamy u hotelnii industrii: adaptatsiia do kryz ta novi mozhlyvosti [Revenue management strategy in the hotel industry: adaptation to crises and new opportunities]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia «Ekonomichni nauky» – International Scientific Journal «Internauka». Series «Economic Sciences»*, 7. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-

2294-2025-7-11169. Retrieved from: https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/view/1514/1543 [in Ukrainian].

18. Ofitsiinyi vebsait Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy [Official website of the State Tax Service of Ukraine]. *tax.gov.ua*. Retrieved from: https://tax.gov.ua/ [in Ukrainian].

19. Ofitsiinyi vebsait Derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy [Official website of the State Agency for Tourism Development of Ukraine]. *tourism.gov.ua*. Retrieved from: https://www.tourism.gov.ua/ [in Ukrainian].

20. Zapovniuvanist hoteliv u Bukoveli stanovyla 81%, v Odesi 75% – Hotel Matrix [Hotel occupancy in Bukovel was 81%, in Odesa 75% – Hotel Matrix]. *Fixygen*. 2024. *fixygen.ua*. Retrieved from: https://www.fixygen.ua/news/20241009/zapovnyuvanist-goteliv-u-bukoveli-stanovila-81-v-odesi-75-hotel-matrix.html [in Ukrainian].

Відомості про авторів

СТАВСЬКА Юлія Вацлавівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри бізнесу та сфери обслуговування, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e–mail: usv.urf@ukr.net, https://orcid.org/0000-0003-2799-1556).

ЗАМРІЙ Віктор Вікторович – асистент кафедри бізнесу та сфери обслуговування, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e–mail: mzed2017@ukr.net, https://orcid.org/0009-0002-4220-9630).

БАРАНОВСЬКИЙ Олександр Дмитрович – магістр, Вінницький національний технічний університет (21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 95, e–mail: baranovskyisasha@gmail.com, https://orcid.org/0009-0009-5036-2513).

STAVSKA Uliya – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Business and Service Areas, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e–mail: usv.urf@ukr.net, , https://orcid.org/0000-0003-2799-1556).

ZAMRIY Victor – Assistant of the Department of Business and Service Areas, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e–mail: mzed2017@ukr.net, https://orcid.org/0009-0002-4220-9630).

BARANOVSKY Olexander – Master**,** Vinnytsia National Technical University, (21000, Vinnytsia, 95, Khmelnytskyi Highway Str., e–mail: baranovskyisasha@gmail.com, https://orcid.org/0009-0009-5036-2513).

Надходження статті 09.09.2026.
Прийнято 23.09.2026.
Опубліковано 12.10.2026.