

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ

До захисту допустити:
завідувач кафедри

 Балабаниць А.В.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«12» 12 _____ 20 25 р.

«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО»

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістр) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Туризм»

Крючкова Антона Дмитровича

Науковий керівник:

Стойка А.В. д.н. з держ упр., професор

Рецензент:

Андрющенко О.В.

ТОВ «Туристична компанія

«Аккорд тур», директор

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« ____ » _____ 2025 р.

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ

Освітній ступінь «Магістр»

Шифр та назва спеціальності 242 – Туризм і рекреація

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

 Балабаниць А.В.

(ППП завідувача кафедри)

«29» вересня 20 25 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Крючкова Антона Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка стратегії розвитку туристичного підприємства готельно-ресторанного бізнесу

керівник роботи Стойка А.В. д.держ упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «16» лютого 2024 року № 30

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення та аналіз механізмів стратегії розвитку туристичного підприємства готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах, а також визначення шляхів їх удосконалення.

Об'єктом дослідження є система стратегічних механізмів сталого розвитку підприємства в готельно-ресторанному бізнесі в умовах сучасної України.

Предмет дослідження процеси, що сприяють розвитку та конкурентоспроможності туристичного підприємства ARC HOTEL ODESA

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.

1.1. Стратегічні напрями і інструменти управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу

1.2. Соціально-економічне значення та особливості розвитку готельно-ресторанного бізнесу

1.3. Інноваційний вектор розвитку туристичного бізнесу в умовах війни

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБ'ЄКТА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Характеристика інвестиційної привабливості провідних готельних об'єктів України

2.2. Використання сезонності готельного фонду України для стратегічного розвитку галузі

2.3. Аналіз інвестиційної привабливості ARC HOTEL BY FIVE FORCES (м.Одеса)

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Стратегічні перспективи розвитку готелю-ресторану ARC HOTEL готелю-ресторану ARC HOTEL у сучасних умовах

3.2. Рекомендації щодо імплементації стратегічних змін у діяльність

3.3. Розробка маркетингової диджитал-стратегії – як основи стратегічного розвитку підприємства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Стойка А.В. д.держ упр., професор		
2	Стойка А.В. д.держ упр., професор		
3	Стойка А.В. д.держ упр., професор		

6. Дата видачі завдання 01.10.2025**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 10.09.2025	
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2025	
3	Консультація з науковим керівником	Постійно	
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.10.2025	
5	Переддипломна практика	01.10.2025- 16.10.2025	
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	01.11.2025- 10.11.2025	
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.11.2025	
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	11.11.2025- 20.11.2025	

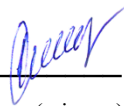
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 20.11.2025	
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	21.11.2025- 30.11.2025	
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.11.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 06.12.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи	27.12.2025	

Здобувач


Крючков А.Д.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


Стойка А.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.	10
1.1. Стратегічні напрями і інструменти управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу	10
1.2. Соціально-економічне значення та особливості розвитку готельно-ресторанного бізнесу	17
1.3. Інноваційний вектор розвитку туристичного бізнесу в умовах війни.....	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБ’ЄКТА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	27
2.1. Характеристика інвестиційної привабливості провідних готельних об’єктів України.....	27
2.2. Використання сезонності готельного фонду України для стратегічного розвитку галузі	34
2.3. Аналіз інвестиційної привабливості ARC HOTEL BY FIVE FORCES (м.Одеса)	42
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	61
3.1. Стратегічні перспективи розвитку готелю-ресторану ARC HOTEL готелю-ресторану ARC HOTEL у сучасних умовах.....	61
3.2. Рекомендації щодо імплементації стратегічних змін у діяльність	65
3.3. Розробка маркетингової диджитал-стратегії – як основи стратегічного розвитку підприємства	71
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

В умовах повномасштабної війни в Україні туристичний бізнес зазнав безпрецедентних трансформацій, що суттєво вплинули на стратегічні підходи до управління, рівень конкурентоспроможності підприємств галузі та інвестиційну активність. Туризм, який традиційно виступав важливим чинником соціально-економічного розвитку регіонів, у період військового стану функціонує в умовах підвищених ризиків, невизначеності, скорочення внутрішнього та в'їзного туристичного попиту, зміни споживчих пріоритетів і логістичних обмежень. Водночас саме кризові умови стимулюють пошук нових стратегічних рішень, інноваційних моделей управління та підходів до формування конкурентних переваг.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового осмислення стратегічного розвитку туристичного бізнесу України в умовах воєнного стану, зокрема з позицій забезпечення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Особливої уваги потребує готельний сегмент туристичної галузі, який, з одного боку, зазнає значних фінансово-економічних втрат, а з іншого — залишається перспективним напрямом для інвестицій за умови адаптації стратегій управління до нових реалій. Аналіз сезонності, регіональних особливостей та конкретних готельних об'єктів дозволяє сформулювати практично орієнтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління та стратегічного розвитку галузі.

Сучасні наукові дослідження, присвячені проблематиці стратегічного розвитку та конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах воєнного стану, зосереджуються на питаннях забезпечення адаптивності та стійкості підприємств у кризових соціально-економічних обставинах.

У працях Бабова К., Безверхнюк Т., Бабової І. [1], а також Квасній Л. Г., Гонак І. М., Пецух А. О. досліджуються стратегічні механізми підвищення конкурентних позицій туристичних підприємств шляхом трансформації бізнес-

моделей, впровадження інноваційних рішень і використання цифрових технологій.

Наукові праці Моргулець О. Б. та Нищенко О. В. спрямовані на аналіз комплексу ризиків і дестабілізуючих чинників, з якими стикається туристична галузь у період військових дій. Дослідники наголошують на необхідності формування дієвих антикризових стратегій, орієнтованих на мінімізацію фінансових втрат, підтримку інвестиційної привабливості підприємств і збереження трудового потенціалу.

У роботах Стойко І., Зарихти Д. та Бажанової [4] акцент зроблено на застосуванні інноваційних підходів до розвитку туристичного бізнесу, зокрема цифровізації туристичних послуг, використанні технологій штучного інтелекту та впровадженні персоналізованих маркетингових стратегій. Автори відзначають значення підвищення якості управлінських рішень як чинника успішної адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення та аналіз механізмів стратегії розвитку туристичного підприємства готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах, а також визначення шляхів їх удосконалення.

Об'єктом дослідження є система стратегічних механізмів сталого розвитку підприємства в готельно-ресторанному бізнесі в умовах сучасної України.

Предмет дослідження процеси, що сприяють розвитку та конкурентоспроможності туристичного підприємства ARC HOTEL ODESA

Виходячи з об'єкту та предмету дослідження ми висунули наступну гіпотезу:

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких **завдань**:

- розкрити теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії туристичних підприємств;
- проаналізувати особливості стратегічного управління в туристичній галузі;

- дослідити роль туристичного продукту у формуванні конкурентоспроможності туристичного бізнесу;
- визначити стратегічні напрями та інструменти управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств;
- проаналізувати інвестиційну привабливість провідних готельних об'єктів України в умовах військових дій;
- здійснити аналіз сезонності готельного фонду України та оцінити її вплив на стратегічний розвиток галузі;
- надати характеристику основних показників діяльності готельно-ресторанного об'єкта ARCHotel Avenue (м. Одеса) як прикладу функціонування готельного бізнесу в кризових умовах.

Теоретична значимість дослідження

Теоретична значимість роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до стратегічного управління та конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах військового стану, а також у розвитку наукових уявлень щодо інвестиційної привабливості готельних об'єктів у кризових соціально-економічних умовах.

Практична значимість дослідження

Практична значимість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів і висновків у діяльності туристичних та готельних підприємств для формування ефективних стратегій розвитку, підвищення конкурентоспроможності та обґрунтування інвестиційних рішень. Матеріали роботи можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін туристичного та готельно-ресторанного спрямування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.

1.1. Стратегічні напрями і інструменти управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу

Реалізація конкурентних переваг туристичного бізнесу досягається шляхом узгодження планової діяльності на всіх рівнях. Системне планування розвитку туризму забезпечує:

- ідентифікацію і оптимальне використання всіх туристичних ресурсів;
- поглиблення інтеграції туристичної галузі з іншими галузями на національному та регіональному рівні, що забезпечує збалансований розвиток та економію ресурсів;
- подолання впливів негативних чинників глобального і локального рівня шляхом прийняття відповідних заходів на національному рівні на основі прогностичних досліджень;
- системний розвиток інформаційної інфраструктури туризму; - підвищення внеску туристичного бізнесу у зростання показників соціально-економічного розвитку країни та регіонів.

Планування розвитку туристичного бізнесу, орієнтоване на конкурентоспроможність має ґрунтуватися на таких принципах:

- безперервність, спадковість – необхідний зворотній зв'язок між рівнями та горизонтами планування;
- адаптивність – гнучкість планування щодо зміни впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;
- комплексність – всебічне охоплення всіх складових розвитку туристичного бізнесу у їх взаємозв'язку;
- системність – дослідження залежності і взаємного впливу туризму та оточуючого середовища, оцінка соціокультурних, економічних, екологічних та інших зовнішніх впливів туризму;
- повнота охоплення стейкхолдерів – залучення у процес планування всіх зацікавлених сторін;

- ресурсоефективність – оптимізація використання ресурсів, забезпечення ощадливого використання природного потенціалу;

- практична реалізовуваність – реалістичність планів з точки зору наявного і перспективного потенціалу та можливостей його використання

- конкретність, логічність і послідовність – деталізація ходу виконання планових завдань у часі і просторі.

З точки зору просторового планування розвитку туристичного бізнесу, виділяють такі рівні:

1. Проектний рівень – розроблення бізнес-планів окремих інвестиційних проектів і програм розвитку туризму. Цей рівень є найбільш конкретним і детальним, від передбачає всебічний розгляд маркетингових, операційних, організаційних, інвестиційних, фінансових та інших аспектів проекту, його внесок у розвиток регіону та вплив на оточуюче середовище. Проектний рівень є основою для інших рівнів планування і вирізняється обмеженістю термінів планування термінами реалізації проектів.

2. Рівень суб'єкта господарювання – на цьому рівні власне розвиток туризму не є окремим видом планування, а є органічною складовою плану розвитку підприємства, яке здійснює господарську діяльність у туристичному секторі на території конкретної дестинації. Ув'язування планів фірм з планами територій є складним завданням, яке вимагає прикладення взаємоспрямованих зусиль бізнесу і влади та узгодження їх цілей і завдань.

3. Місцевий рівень (рівень територіальних громад) – дозволяє найбільш детально і конкретно визначити планові показники розвитку туристичного бізнесу у розрізі: територіального розподілу потужностей і ресурсів; асортименту туристичних продуктів та супутніх послуг; маршрутної мережі тощо. Ці плани повинні базуватися на стратегіях соціально-економічного розвитку територій, враховувати їх природні, соціальні, культурні, історичні, господарські особливості.

4. Регіональний рівень – на цьому рівні повинні узгоджуватися плани та інтереси національного та місцевого рівнів. Регіональний рівень, окрім власне

розвитку туризму, має забезпечити його зв'язок із іншим секторами – транспортом, виробництвом, освітою, культурою та ін., оскільки ці сектори мають явно виражену регіональну прив'язку та диференціацію.

5. Національний рівень – цей рівень планування є узагальненням всіх аспектів розвитку туризму нижчих рівнів, він має забезпечити оптимізацію просторового, структурного, ресурсного та інших аспектів розвитку туризму для максимізації його внеску у ВВП та впливу на зовнішньоторговельний баланс.

6. Міжнародний рівень – забезпечення високих конкурентних позицій національної туристичної сфери на міжнародних ринках. Цей рівень пов'язаний, насамперед, із планами щодо просування туристичного продукту та транспортного обслуговування туристичних потоків.

Вихідною точкою планування туристичного бізнесу та визначення стратегічних напрямків підвищення його конкурентного потенціалу є оцінка туристичних ресурсів дестинації. Незважаючи на наявність на розвинених туристичних ринках широкої інформації бази для порівняльного аналізу і оцінювання конкурентоспроможності туристичного бізнесу, власне її вимірювання стає складним завданням, оскільки конкурентоспроможність є складно структурованою і неконкретною характеристикою, яку неможливо безпосередньо спостерігати та вимірювати. Вона є багатовимірною і вимагає аналізу багатьох чинників і критеріїв для порівняння детонацій, бізнес-суб'єктів і продуктів між собою.

Критеріями, які характеризують конкурентоспроможність туристичного бізнесу є такі:

- якісні критерії – характеризують якість туристичного продукту, тобто його цінність в уявленні споживача, що визначається рівнем фізичного і емоційного задоволення споживача змістом послуги і рівнем обслуговування;
- маркетингові критерії – характеризують ринкову позицію суб'єкта;
- престижність бренду, ефективність системи просування і збуту, ринкова частка;

- економічні критерії – характеризують економічну ефективність туристичного бізнесу – ціни і витрати на основні туристичні продукти та супровідні послуги, грошові потоки від операційної, маркетингової, інвестиційної, фінансової діяльності, доходи і витрати суб'єкта, тощо.

Незважаючи на наявність загальних критеріїв, вимір конкурентоспроможності туристичного бізнесу носить суб'єктивний характер, а результат залежить від мети і використовуваних методів аналізу. Така неконкретність поняття конкурентоспроможності, варіативність і суб'єктивність її сприйняття, визначають множинність моделей, які описують її.

В основу багатьох моделей покладена класифікація конкурентних переваг суб'єктів туристичного бізнесу на два типи:

- «жорсткі», «фундаментальні» або «порівняльні»
- об'єктивно притаманні суб'єкту ознаки і якості, які характеризують його туристичний потенціал.

Вони є умовно-постійними у часі і не можуть бути швидко змінені. До таких переваг можна віднести природно-кліматичний потенціал території розташування, культурні об'єкти і т.д.

На основі визначення відмінностей між двома видами конкурентних переваг, дослідниками були сформовані різні підходи і моделі до визначення конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Найбільш відомими моделями конкурентоспроможності, які, на наш погляд, заслуговують уваги є такі:

1. «Конкурентний ромб» або «Діамант М. Портера» - загальна модель призначена для обґрунтування конкурентних стратегій корпорацій різних секторів у глобальному середовищі.

Ключовими елементами моделі є: стан виробничих факторів, попит, пов'язані та допоміжні сектори, конкуруючі страти, структури і фірми. Згідно М. Портера, конкурентоспроможність фірми багато в чому визначається зовнішнім середовищем, яке перебуває під впливом чинників, які визначені як ключові елементи моделі. Вони, у свою чергу, перебувають під впливом чинників

другого порядку, джерелом яких є дальнє оточення фірми – влада, суспільство, середовище тощо.

Отже, конкурентоспроможність фірми залежить від сформованої комбінації природних (некерованих) та керованих чинників.

2. Модель Г.І. Крауча та Дж.Б. Рітчі розроблена саме для суб'єктів туристичного бізнесу – дестинацій. Вона концептуально пояснює взаємозв'язок основних чинників, що визначають конкурентоспроможність туристичної дестинації, які розділені на такі групи:

- чинники глобального середовища – сили макросередовища визначають зміст і умови ведення туристичного бізнесу у дестинації;
- чинники конкурентного середовища – чинники мікро середовища вимагають адаптації до їх умов для успішного ведення туристичного бізнесу;
- туристичні ресурси і об'єкти на території дестинації – визначають основні мотиви відвідування дестинації (природна складова, об'єкти історичної та культурної спадщини, товарні ринки, об'єкти розваг та відпочинку, знакові події, туристична інфраструктура).
- додаткові чинники, які формують загальні умови для розвитку бізнесу (не лише туристичного) на території дестинації – інституційна, транспортна, фінансова та ін. інфраструктура, загальний ресурсний потенціал, доступність, сформований образ і репутація;
- менеджмент, маркетинг та місцеві особливості – чинники, які підвищують вмотивованість туристів.

Модель отримала високу оцінку інших науковців і вважається однією з найбільш релевантних.

3. Модель К. Кіма та модель, розроблена ним спільно з Л. Дайвером. Перша з них поєднує групи чинників конкурентоспроможності туристичного бізнесу ранжировані за рівнями:

- I рівень - агенти (фірми, працівники, керівники, політичні діячі та ін.), оточуюче середовище і ресурси (природні, історико-культурні, рекреаційні та ін.);

- II рівень - політика у сфері туризму, туристичний менеджмент, інвестиції, цінова і податкова політика;

- III рівень – рівень розвитку туристичної інфраструктури, ресурсне і кадрове забезпечення, рівень сервісу;

- IV рівень – попит на туристичні послуги, зайнятість у секторі, внесок туризму у ВВП країни (ВРП регіону), внесок у зовнішньоторговельну діяльність тощо.

Друга модель, розроблена К. Кімом спільно з Л. Дайвером, є продовженням попередніх моделей – Крауча, Рітчі та Кіма, і орієнтована на визначення конкурентоспроможності великомасштабних туристичних дестинацій рівня країн. Концепція ґрунтується на таких положеннях:

1. Згідно цього підходу, ресурсний базис конкурентоспроможності туристичного бізнесу на рівні країни становлять спадкові, створені і додаткові ресурси дестинації, які у сукупності визначають її туристичну привабливість.

2. Важливою складовою визнається адміністрування туристичної дестинації на рівні держави, що формує групу чинників, які забезпечують адаптацію до змінних умов та підвищення туристичної привабливості дестинації.

3. Конкурентоспроможність дестинації перебуває у тісному взаємозв'язку із рівнем соціально-економічного розвитку країни, вони є взаємообумовлюючими.

Зазначені моделі поєднує те, що всі вони розглядають конкурентоспроможність як складне, багатовимірне явище і встановлюють зв'язок між ключовими об'єктивними і суб'єктивними елементами і чинниками конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

З економічної точки зору, індикаторами конкурентоспроможності туристичного бізнесу є показники економічної ефективності та продуктивності.

Тут існує два підходи:

1. Оцінка конкурентоспроможності на основі прогнозованої (планової) економічної ефективності – переважно застосована до суб'єктів мікрорівня – операторів ринку. Оцінка передбачає визначення потенціалу розвитку

туристичного бізнесу на основі порівняльного аналізу та прогнозу динаміки. Основними показниками виступають складові грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта.

2. Оцінка по фактичних результатах – на основі ретроспективних даних за статичними показниками та показниками динаміки – переважно застосовується для макроекономічного рівня. Для макрорівня основними індикаторами конкурентоспроможності виступають: надходження у національній та іноземній валюті, обсяг інвестицій, розмір капіталу тощо.

1.2. Соціально-економічне значення та особливості розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Туристичний бізнес у сучасних умовах посідає одне з провідних місць серед галузей світової економіки, демонструючи високі темпи розвитку та значний мультиплікативний ефект. Його функціонування суттєво впливає на формування валового внутрішнього продукту (ВВП), рівень зайнятості населення, розвиток транспортної й соціальної інфраструктури, а також на активізацію міжкультурної взаємодії та міжнародного співробітництва.

За даними Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC), у 2022 році економічний внесок туристичної галузі в розвиток окремих світових мегаполісів був надзвичайно вагомим: зокрема, туристичний сектор Парижа забезпечив надходження на рівні майже 36 млрд дол. США, Пекіна — 33 млрд дол. США, а Орlando — близько 31 млрд дол. США [10]. Такі показники свідчать про стратегічну роль туризму як чинника економічного зростання.

Водночас діяльність туристичних підприємств у періоди глобальної нестабільності супроводжується підвищеним рівнем ризиків, що безпосередньо позначається на їх конкурентоспроможності та адаптаційному потенціалі. Збройні конфлікти, економічні кризи, екологічні загрози та стрімкі технологічні зміни формують комплекс викликів, які потребують переосмислення традиційних підходів до управління галуззю та розробки нових стратегій розвитку.

Військові дії, як правило, призводять до різкого скорочення туристичних потоків і, відповідно, туристичних доходів, що негативно впливає на економіку регіонів, сприяє зростанню безробіття та погіршенню рівня життя населення. Український туристичний сектор у 2022 році зазнав суттєвих втрат унаслідок повномасштабних воєнних дій, що зумовило припинення діяльності значної кількості підприємств, зниження внутрішнього й міжнародного попиту та зменшення туристичної привабливості країни [13].

Геополітична нестабільність і військові конфлікти спричиняють руйнування інфраструктурних об'єктів, порушення логістичних зв'язків, зниження платоспроможності населення та підвищення рівня загроз безпеці туристів. За таких умов особливої актуальності набуває впровадження ефективних інструментів кризового менеджменту, які передбачають системну оцінку ризиків, диверсифікацію напрямів діяльності та розробку адаптивних сценаріїв стратегічного розвитку.

У ситуації високої турбулентності зовнішнього середовища ключовим чинником життєздатності туристичних підприємств стає їх здатність оперативно реагувати на зміни та впроваджувати антикризові управлінські рішення. Важливим напрямом зниження ризиків і збереження ринкових позицій є інтеграція інноваційних бізнес-моделей, зокрема цифровізація туристичних послуг, використання технологій штучного інтелекту, аналізу великих даних, а також застосування віртуальної та доповненої реальності.

Зазначені інструменти сприяють не лише підвищенню ефективності операційної діяльності підприємств, а й створюють передумови для персоналізації туристичного продукту, що набуває особливого значення в умовах трансформації споживчих уподобань. Обмеження міжнародних подорожей актуалізували розвиток внутрішнього туризму як одного з ключових драйверів відновлення галузі. Формування нових туристичних маршрутів, підтримка малого й середнього бізнесу в регіонах, розвиток екологічного та сільського туризму сприяють не лише економічній стабілізації, а й збереженню культурної та природної спадщини.

Ефективна реалізація зазначених напрямів потребує активної участі держави шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату, запровадження податкових стимулів та реалізації програм фінансової підтримки туристичної галузі [2].

Важливим чинником конкурентоспроможності туристичних підприємств є також соціальна відповідальність та забезпечення безпеки споживачів туристичних послуг. У сучасних умовах успішний розвиток туристичного

бізнесу неможливий без дотримання принципів сталого розвитку, що передбачають підтримку внутрішньо переміщених осіб, впровадження інклюзивних туристичних програм та сприяння соціально-економічній стабільності регіонів.

Суттєвий вплив на розвиток туристичного бізнесу має впровадження цифрових технологій, які стають визначальним фактором підвищення ефективності управління, зниження операційних витрат та покращення якості сервісу. Використання сучасних інформаційних систем сприяє автоматизації бізнес-процесів, оптимізації маркетингових стратегій і формуванню персоналізованих пропозицій для клієнтів.

Особливе місце серед інноваційних технологій посідає штучний інтелект, який завдяки алгоритмам машинного навчання дозволяє аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати їхні потреби та пропонувати найбільш релевантні туристичні продукти. Застосування AI охоплює процеси ціноутворення, обробки заявок, аналізу ринкових тенденцій і управління попитом, що суттєво підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Використання чат-ботів і віртуальних асистентів забезпечує безперервну комунікацію з клієнтами, сприяє оперативному наданню інформації та зменшує навантаження на персонал. Інтеграція таких інструментів із соціальними мережами й месенджерами дозволяє туристичним підприємствам підвищувати рівень клієнтського сервісу та лояльності.

Важливу роль у стратегічному управлінні відіграє аналіз великих даних (Big Data), що дає змогу обробляти значні масиви інформації про споживчі вподобання, сезонні коливання попиту, фінансові можливості клієнтів і популярність туристичних напрямків. Це забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу, ціноутворення та оптимізації бізнес-процесів [11].

Окрім того, дедалі більшого поширення набуває використання блокчейн-технологій, які підвищують прозорість і безпеку фінансових операцій,

мінімізують ризики шахрайства та спрощують процеси бронювання туристичних послуг.

Значний потенціал для розвитку туристичного бізнесу мають також технології віртуальної та доповненої реальності (VR та AR), які дозволяють споживачам попередньо ознайомлюватися з туристичними об'єктами, готелями та маршрутами. Це сприяє підвищенню рівня довіри до туристичних компаній і формуванню їх інноваційного іміджу. Дослідження свідчать, що можливість віртуального огляду об'єктів розміщення позитивно впливає на рішення щодо бронювання та знижує ризик невідповідності очікувань клієнтів реальному сервісу [14].

У сучасних умовах фінансова стійкість туристичних підприємств є визначальним чинником їх конкурентоспроможності. Військові конфлікти, макроекономічні коливання та глобальні фінансові ризики створюють додатковий тиск на галузь, зумовлюючи необхідність впровадження систем управління ризиками та стратегічної адаптації. Зменшення туристичних потоків у зонах підвищеної небезпеки призводить до фінансових втрат підприємств і зниження їх економічної ефективності [3].

Невизначеність макроекономічних прогнозів, зокрема щодо динаміки ВВП України у 2024 році, ускладнює процес стратегічного планування туристичних підприємств [8]. За таких умов особливого значення набуває впровадження комплексних підходів до управління ризиками, інноваційних механізмів захисту активів і підвищення адаптивності бізнесу до змін зовнішнього середовища.

1.3. Інноваційний вектор розвитку туристичного бізнесу в умовах війни

У контексті стратегічного розвитку туристичного бізнесу в умовах воєнного стану особливого значення набуває проблема залучення фінансових ресурсів, яка поступово трансформується у складний багатовимірний процес. Сучасні туристичні підприємства змушені активно досліджувати широкий спектр джерел фінансування, прагнучи досягти оптимального поєднання традиційних інструментів капіталізації та інноваційних фінансових механізмів.

Зростаючу роль у цьому процесі відіграють міжнародні грантові програми, які, окрім фінансової підтримки, забезпечують доступ до сучасних управлінських практик, експертного супроводу та передового міжнародного досвіду. Такі інституції, як Європейський Союз, Світовий банк та інші міжнародні організації, реалізують спеціалізовані програми, спрямовані на підтримку сталого розвитку туризму, підвищення соціальної відповідальності та впровадження інноваційних рішень у галузі.

Пріоритет у межах зазначених програм надається проєктам, що сприяють розвитку інклюзивного туризму, підвищенню екологічної безпеки та диверсифікації туристичного продукту, що створює передумови для залучення нових сегментів споживачів і розширення ринкових можливостей туристичних підприємств.

Інноваційна спрямованість розвитку туристичного бізнесу чітко простежується у зростанні зацікавленості венчурних інвесторів у технологічних стартапах туристичної сфери. Посилення цього тренду зумовлене глобальною цифровізацією економіки та трансформацією споживчих очікувань, у межах яких технологічні рішення стають невід'ємним елементом туристичного досвіду. Підприємства, що впроваджують інтегровані рішення на основі штучного інтелекту та створюють платформи для персоналізованих подорожей, демонструють високі показники інвестиційної привабливості та здатність до масштабування бізнесу.

Такі компанії не лише оптимізують внутрішні операційні процеси, а й формують нові стандарти якості туристичних послуг, що стає визначальним чинником конкурентоспроможності в умовах зростаючої ринкової конкуренції.

В умовах воєнного стану державна підтримка туристичного сектору набуває стратегічного значення для забезпечення його економічної стійкості. Державна політика у цій сфері спрямована на розробку комплексних програм стимулювання, які враховують як поточні виклики, так і довгострокові цілі розвитку галузі. Особливий акцент робиться на питаннях національної безпеки, збереження робочих місць та підтримки соціальної стабільності.

Важливу роль у подоланні кризових явищ відіграють партнерські проекти та міжнародна кооперація, які виступають ефективними інструментами зниження ризиків і посилення ринкових позицій туристичних підприємств. Така співпраця сприяє трансферу технологій, впровадженню сучасних управлінських практик і загальному підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного туристичного бізнесу [12].

Особливої актуальності в кризових умовах набувають франчайзингові моделі розвитку, які демонструють високий рівень адаптивності до нестабільного економічного середовища. Застосування франчайзингу дозволяє туристичним підприємствам оптимізувати витрати, зберігаючи при цьому стандартизовану якість послуг та використовуючи перевірені бізнес-моделі. Окрім того, франчайзинг сприяє диверсифікації ризиків і забезпеченню більш прогнозованого розвитку, що є критично важливим для підтримання фінансової стійкості.

У сучасних умовах стратегічна гнучкість розглядається як ключовий чинник успіху туристичних підприємств. Вона проявляється у здатності швидко адаптувати бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та розширювати спектр послуг. Туристичні компанії дедалі активніше інтегрують у свої пропозиції екологічний, медичний, освітній та корпоративний туризм, поєднуючи економічну ефективність із принципами соціальної відповідальності та інклюзії.

Вихід на міжнародні ринки та розширення цільової аудиторії виступають важливими стратегічними пріоритетами для підприємств, що прагнуть знизити залежність від локальних економічних факторів та забезпечити стабільність доходів. Особливу увагу приділено розвитку преміальних сегментів, зокрема VIP-туризму та корпоративних подорожей, які характеризуються вищою стійкістю до економічних коливань.

Ефективне фінансове управління в умовах війни передбачає впровадження інноваційних технологій та сучасних методів оптимізації витрат. Туристичні підприємства активно здійснюють цифрову трансформацію, що охоплює

автоматизацію операційних процесів, розвиток систем безпеки та інструментів управління ризиками. Формування стратегічних фінансових резервів розглядається як один із ключових механізмів забезпечення стабільності в умовах високої невизначеності [9].

Проблематика безпеки у туристичній галузі в сучасних умовах набуває безпрецедентної актуальності. Воєнні конфлікти, терористичні загрози, природні катастрофи, пандемії та зростання кіберзлочинності істотно змінюють структуру ризиків, що впливають на діяльність туристичних підприємств і безпеку мандрівників.

Це зумовлює необхідність системного підходу до управління безпекою, який охоплює фізичний захист туристів, інформаційну та фінансову безпеку підприємств, а також забезпечення психологічного комфорту споживачів туристичних послуг. Сучасні геополітичні виклики вимагають від туристичних компаній перегляду традиційних підходів до безпеки та активного використання аналітичних інструментів для моніторингу й прогнозування загроз.

Застосування технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних дозволяє створювати комплексні системи оцінки ризиків, що забезпечують своєчасне виявлення потенційних небезпек. У цьому контексті страхування туристичних послуг трансформується з класичного фінансового інструменту у складову комплексної системи управління ризиками. Страхові компанії пропонують інноваційні продукти, які враховують широкий спектр загроз, включаючи військові дії, терористичні акти, природні катаклізми та кіберризики [6].

Цифрові платформи відіграють важливу роль у підвищенні рівня безпеки туристів, забезпечуючи доступ до актуальної інформації про безпечні маршрути, потенційні загрози та зміни безпекової ситуації. Інтеграція даних з різних джерел та використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяють оперативно коригувати туристичні маршрути та мінімізувати ризики для мандрівників.

Одним із ключових викликів для туристичних підприємств є кібербезпека, оскільки цифровізація бізнес-процесів підвищує вразливість інформаційних

систем. Для зниження ризиків компанії впроваджують багаторівневі системи захисту, біометричні методи ідентифікації, сучасні алгоритми шифрування та регулярно проводять аудити інформаційної безпеки відповідно до міжнародних стандартів [1].

Окрему увагу приділено захисту персональних даних туристів, з урахуванням вимог міжнародного законодавства, зокрема GDPR. Реалізація комплексних політик управління даними не лише забезпечує конфіденційність інформації, а й сприяє зростанню довіри споживачів до туристичних компаній.

Паралельно з безпековими аспектами дедалі більшого значення набуває концепція сталого розвитку туристичного бізнесу. Туристична діяльність суттєво впливає на довкілля, соціально-економічний розвиток регіонів та збереження культурної спадщини, що зумовлює необхідність інтеграції екологічних і соціальних принципів у бізнес-стратегії підприємств.

Інвестиції в екологічний туризм розглядаються як стратегічно важливий напрям, що забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Розвиток екотуристичних маршрутів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення вуглецевого сліду сприяють підвищенню екологічної відповідальності галузі.

Соціальна відповідальність туристичних підприємств охоплює підтримку місцевих громад, розвиток інклюзивного туризму, створення безбар'єрного середовища та залучення місцевого населення до туристичної діяльності. Такий підхід не лише сприяє соціальній інтеграції та збереженню культурної спадщини, а й підвищує довгострокову конкурентоспроможність туристичного бізнесу [7].

Отже, інноваційний розвиток туристичної галузі в умовах війни ґрунтується на поєднанні фінансової гнучкості, цифрової трансформації, ефективного управління безпекою та впровадження принципів сталого розвитку. Такий комплексний підхід створює підґрунтя для відновлення галузі, зміцнення

її економічної стійкості та підвищення якості туристичних послуг у довгостроковій перспективі [4].

Висновки до розділу 1

Дослідження стратегічного розвитку та конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах військового стану дозволило визначити ключові виклики та перспективи, з якими стикаються підприємства галузі.

Сучасна туріндустрія, що традиційно орієнтована на стабільність економічного середовища та сприятливі умови для розвитку, у період воєнних загроз потребує переосмислення підходів до управління, посилення адаптивності та впровадження новітніх механізмів стабілізації.

У цьому контексті особливого значення набувають питання фінансової стійкості, підвищення ефективності управлінських процесів, посилення безпеки туристичних потоків і розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

Аналіз основних ризиків та загроз, спричинених військовим станом, виявив, що туристичні підприємства повинні зосередитися на диверсифікації своїх стратегій, мінімізації залежності від міжнародних туристичних потоків та розвитку внутрішнього туризму.

Особливої актуальності набувають ініціативи з розширення інвестиційних можливостей, що сприятимуть збереженню конкурентних позицій на ринку. ержава відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для розвитку туристичного сектору шляхом запровадження стимулюючих механізмів, надання податкових пільг та сприяння фінансовій підтримці підприємств.

Важливим напрямом стратегічного розвитку туристичних підприємств є впровадження інновацій, зокрема цифрових технологій, що дозволяють забезпечити ефективність бізнес-процесів навіть у кризових умовах. Використання штучного інтелекту, великих даних (Big Data), віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) відкриває нові можливості для формування персоналізованих туристичних продуктів, збереження зв'язку з клієнтами та підвищення якості туристичних послуг.

Ці інструменти також сприяють розвитку інклюзивних туристичних програм, що дозволяють залучити ширші категорії населення, зокрема осіб із обмеженими можливостями та внутрішньо переміщених осіб. Посилення соціальної відповідальності бізнесу, орієнтація на екологічні стандарти та сталий розвиток сприятимуть зміцненню довіри споживачів та збереженню позитивного іміджу підприємств навіть у складних умовах.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі мають бути зосереджені на розробці нових моделей стратегічного управління, що забезпечують підприємствам високу гнучкість і здатність оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Особливу увагу також слід приділити удосконаленню механізмів залучення інвестицій у туристичний бізнес в умовах високих економічних ризиків, а також оцінці ефективності різних підходів до цифрової трансформації галузі. Отже, стратегічний розвиток туристичного бізнесу в умовах військового стану потребує комплексного підходу, що базується на інноваціях, підвищенні ефективності управління, безпеці, соціальній відповідальності та розширенні інвестиційних можливостей.

Подальші дослідження мають сприяти формуванню стійких і адаптивних моделей розвитку, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств навіть у складних геополітичних умовах.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБ'ЄКТА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Характеристика інвестиційної привабливості провідних готельних об'єктів України

В умовах повномасштабної війни інвестиційні процеси у готельному секторі України не лише не припинилися, а зазнали суттєвої трансформації. Попри високий рівень ризиків і невизначеності, інвестори та девелопери адаптували свої підходи до нових економічних реалій, орієнтуючись на зміну структури попиту, безпекові чинники та перспективи післявоєнного відновлення. У результаті на інвестиційному ринку готельної нерухомості сформувалися нові формати та напрями вкладень, що визначають його розвиток упродовж останніх 2–3 років.

Однією з ключових тенденцій став активний розвиток апарт-готелів та інших форматів керованої дохідної нерухомості. Після 2022 року інвестори дедалі частіше віддають перевагу проектам із прогнозованим грошовим потоком і професійним управлінням, відходячи від спекулятивних моделей інвестування. Зростання кількості готельно-апартаментних комплексів, а також котеджних містечок готельного типу свідчить про збереження інтересу до цього сегмента навіть у воєнний період та про його потенціал як стабільного інструменту довгострокових вкладень.

Паралельно спостерігається продовження реалізації нових готельних проєктів і розширення національних мереж, передусім у відносно безпечних регіонах країни. Українські оператори активно нарощують присутність у туристично привабливих містах, водночас диверсифікуючи ризики шляхом виходу на міжнародні ринки. Така стратегія свідчить про прагнення зберегти конкурентоспроможність, розширити джерела доходів і закласти основу для майбутнього зростання.

Важливим напрямом інвестиційної активності в сучасних умовах стали проєкти з реконструкції та ревіталізації застарілих санаторно-курортних об'єктів. Воєнні події актуалізували потребу в реабілітаційних і оздоровчих

центрах, що сприяло зростанню інтересу до модернізації великих об'єктів, збудованих у радянський період. Таким чином, навіть зруйнована або недозавантажена інфраструктура розглядається як ресурс для створення нових інвестиційних продуктів, зокрема за участі державних програм відновлення та міжнародної донорської підтримки.

Додатковим чинником поживавлення інвестиційної активності є посилення ролі держави у зниженні інвестиційних ризиків. Запровадження механізмів страхування інвестицій від воєнних і політичних загроз, а також залучення міжнародних інституцій до гарантування капіталовкладень покликані підвищити довіру як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів до українського ринку готельної нерухомості.

Загалом сучасні тенденції засвідчують поступову адаптацію інвестиційного ринку готельного бізнесу до кризових умов. Бізнес-моделі зміщуються у напрямі довгострокових доходів, проекти дедалі більше орієнтуються на внутрішній попит та потреби повоєнної відбудови, а співпраця держави й бізнесу спрямована на мінімізацію ризиків. Попри складну соціально-економічну ситуацію, готельний сектор України зберігає інвестиційну привабливість, особливо з огляду на очікуване відновлення туристичної активності після завершення війни.

У середньо- та довгостроковій перспективі саме інвестиції, здійснені в період кризи, можуть стати основою динамічного розвитку готельної галузі в мирний час. Прогнозоване зростання туристичних потоків, дефіцит номерного фонду та необхідність масштабного оновлення інфраструктури формують значний попит на нові інвестиційні проекти. Відтак капіталовкладення в готельний бізнес набувають не лише економічного, а й стратегічного значення, оскільки сприяють відбудові національної економіки та розвитку індустрії гостинності.

Актуальність інвестиційного ринку готельного бізнесу України на сучасному етапі зумовлена поєднанням нагальної потреби підтримки та модернізації галузі в умовах війни й значного потенціалу зростання у

післявоєнний період, що робить дану проблематику важливою для наукового аналізу та практичного впровадження.

Ринок інвестицій у готельну нерухомість в Україні демонструє стрімкий розвиток навіть в умовах воєнного часу. Це пояснюється зростанням попиту на оздоровчо-медичний туризм, підвищенням інтересу внутрішніх туристів до гірських регіонів та появою нових форматів — апарт-готелів, котеджних містечок, медичних і SPA-резортів. Нижче подано поглиблений аналіз інвестиційної привабливості 19 ключових об'єктів, що знаходяться на різних стадіях реалізації.

1. Локація та ринковий контекст

Переважає більшість проєктів розташована у Карпатському регіоні, який є сьогодні найбільш стабільним у сфері готельних інвестицій. Тут сконцентровані:

- високий туристичний потік протягом року;
- сформований профіль оздоровчо-рекреаційного туризму;
- тренд на wellness, медичні центри, панорамні SPA.

Друга потужна локація — Східниця, яка активно розвивається як українська «мінеральна столиця» з акцентом на лікувальні програми.

Окремо варто виділити Поляницю і Буковель, де середній чек інвестицій, ціни м² та швидкість продажів традиційно найвищі в Україні.

2. Девелопери та ступінь ринкової довіри

Серед девелоперів домінують компанії з досвідом:

- Desna Pro, що працює в преміальному сегменті медичних апарт-готелів (SKH, Kosino);
- Edem Family — відомий бренд з високим рівнем сервісності та архітектурної унікальності;
- Phoenix, Ribas Hotels Group, Fomich Hotels Group, Numo Development, MBT Group — великі гравці, які забезпечують надійність і стандарти управління.

Наявність сильних управляючих компаній підвищує прогнозованість майбутнього доходу інвестора.

3. Унікальні торгові пропозиції (УТП)

Проекти умовно діляться на три групи:

А. Об'єкти з високим рівнем унікальності (мають медичний центр, велике SPA або мультифункціональний рекреаційний комплекс):

- APARTEL SKH (Сходниця)
- APARTEL Kosino
- KRYLA by EDEM
- PHENIX Medical Resort
- CRYSTAL HILLS
- MOUNTIN RESIDENSE
- GRAND SPA Resort & Conference

Такі проекти приваблюють завдяки можливості працювати 12 місяців на рік, генерувати стабільний номерний фонд і пропонувати вищий ADR та RevPAR.

В. Апарт-готелі середнього класу без сильних УТП (основний акцент — гірський відпочинок та екосередовище):

- Green Rest
- Chamonix Premier Resort
- AMA Family Resort
- Kardamon Resort
- LeMeandre
- MELIS
- VELMY
- SMART WELL
- WOL Home Karpaty
- ZAGRAVA
- Fomich Town

Цей сегмент орієнтується на середній бюджет інвестора та забезпечує стабільну заповнюваність у періоди сезонних піків.

4. Цінові параметри та рівень доступності

Ціна м² у представлених проєктах варіює від 2100–2500 \$/м² у бюджетному сегменті (WOL Home Karpaty, Zagrava, SMART WELL) до 6000–7100 \$/м² у преміум-класі (MOUNTIN RESIDENSE, APARTEL SKH).

Середній чек інвестиції — 100 000–200 000 доларів.

Найвища вартість апартаментів спостерігається у:

- MOUNTIN RESIDENSE (198 000–1 197 000\$)
- KRYLA by Edem (266 000–1 104 000€)
- CRYSTAL HILLS (190 000–352 000\$)
- Найнижчий поріг входу:
- WOL Home Karpaty (від 48 400\$)
- ZAGRAVA апартаменти (38 425–66 250\$)
- SMART WELL (від 101 986\$)

5. Швидкість продажів як індикатор попиту

Найдинамічніші проєкти:

- APARTEL SKH — 97,5 юнітів/квартал
- APARTEL Kosino — 100% sold-out
- KRYLA by Edem — 2–3 юніти/місяць при високому чеку
- Melis — 90% продажів
- LeMeandre — продано 180 апартаментів

Це свідчить про високий кредит довіри та відповідність запиту заможних покупців.

Найповільніші:

- Chamonix Premier Resort — 11 із 114
- VELMY — 147 із 492
- CRYSTAL HILLS — 45 із 120

Повільний темп може означати як ранню стадію продажів, так і недостатньо сформоване УТП.

6. Юридичні форми та ризики

Найбезпечніші моделі:

- Право власності на комерцію (SKH, Kosino, LeMeandre, Zagrava)
- Нотаріальні угоди (МОН, купівля-продаж)
- Більш ризикові варіанти:
- Договори кооперативу (Chamonix, WOL Home)
- Договір на майно, що буде створено у майбутньому (Phoenix)

Для інвестора юридична структура без нотаріального посвідчення — зона потенційних загроз.

7. Управляючі компанії

Сильні оператори суттєво підвищують інвестиційну привабливість:

- Ribas Hotels Group
- Fomich Hotels Group
- Phoenix
- Cartel
- Five Forces

Управляючі компанії девелопера (Desna Pro, BAU Group)

Слабша або відсутня управляюча компанія знижує прогнозованість доходу.

8. Інвесторські бонуси та програми лояльності

Бонуси впливають на цінність для власника:

Найвигідніші програми: Phoenix (проживання без втрати доходу, 70% знижки) Grand SPA Resort (14+14 днів з прибутковістю) APARTEL SKH & Kosino (медблок та проживання з бонусами – 15%)

Стандартні: 14–20 днів проживання (більшість проєктів)

Загальний висновок про інвестиційну привабливість

Об'єкти можна розділити на три групи за рівнем інвестиційної цінності:

I. Висока інвестиційна привабливість (сильний девелопер, потужне УТП, медичний блок, високий попит)

- APARTEL SKH

- APARTEL Kosino
- KRYLA by EDEM
- PHENIX Medical Resort
- MOUNTIN RESIDENSE
- CRYSTAL HILLS
- GRAND SPA Resort & Conference

Ці проєкти орієнтовані на преміум-сегмент та інвесторів, які шукають стабільний дохід і мінімальні ризики.

II. Середня інвестиційна привабливість (гарні локації, зрозумілий продукт, оптимальний бюджет)

- Green Rest
- AMA Family Resort
- Kardamon Resort
- LeMeandre
- MELIS
- VELMY
- SMART WELL
- Zagrava
- Fomich Town

Ці проєкти підходять для інвесторів із середнім бюджетом, які бажають увійти в ринок із меншим фінансовим ризиком.

III. Низька / потенційна привабливість (повільні продажі, слабке УТП, юридичні форми кооперативів)

- Chamonix Premier Resort
- WOL Home Karpaty
- Skelyar

Такі інвестиції можуть бути цікавими лише на ранніх точках входу та з дисконтом від девелопера.

Український ринок інвестиційних готельних проєктів активно формується навколо ключового тренду: wellness + медична інфраструктура + цілорічна

завантаженість. Найбільш інвестиційно привабливими об'єктами є ті, що поєднують преміальне функціональне наповнення, сильний бренд девелопера та надійну юридичну конструкцію.

Проекти, які сьогодні будуються у Східниці, Косино та преміальних районах Поляни — формують новий стандарт українського рекреаційного ринку й демонструють впевнено високий попит, навіть за умов економічної нестабільності.

2.2. Використання сезонності готельного фонду України для стратегічного розвитку галузі

Сезонність є однією з базових і водночас найбільш складних характеристик туристичного бізнесу, що істотно впливає на результати діяльності підприємств індустрії гостинності. У наукових дослідженнях сезонність розглядається як закономірне коливання туристичного попиту, обумовлене поєднанням природно-кліматичних, соціально-економічних, календарних, культурних та поведінкових чинників. Для готельного бізнесу сезонність проявляється насамперед у нерівномірному розподілі завантаженості номерного фонду, рівня середнього тарифу та доходів протягом року.

В умовах українського туристичного ринку сезонні коливання мають особливо виражений характер через різноманітність туристичних профілів міст, домінування окремих видів туризму (курортного, гірськолижного, ділового, культурно-подієвого), а також вплив зовнішніх кризових факторів.

Війна додатково трансформувала структуру попиту, підвищивши значущість внутрішнього туризму та загостривши проблему нерівномірного використання готельної інфраструктури впродовж року.

Для готельних підприємств сезонність є не лише операційним викликом, а й ключовим стратегічним фактором. Саме від глибини сезонних коливань залежать фінансова стійкість бізнесу, ефективність використання ресурсів, кадрова політика, цінова стратегія та інвестиційна привабливість об'єкта.

У періоди пікового попиту готелі стикаються з ризиками перевантаження інфраструктури та зростання витрат, тоді як у міжсезоння — з недозавантаженням, падінням доходів і необхідністю стимулювання попиту.

У цьому контексті особливого значення набуває системний аналіз сезонності за основними готельними показниками — Occupancy (OCC), Average Daily Rate (ADR) та Revenue per Available Room (REVPAR).

Дані індикатори дозволяють комплексно оцінити не лише інтенсивність попиту, а й ефективність цінової політики та реальну дохідність готелів у різні періоди року. Поєднання цих показників у межах Hotel Matrix створює аналітичну основу для порівняння туристичних ринків різних міст і виявлення їхніх структурних відмінностей.

Вивчення сезонних коливань у туристичному бізнесі є важливим елементом аналітичної роботи, оскільки дозволяє глибше зрозуміти специфіку формування попиту на туристичні та готельні послуги протягом року. Отримані результати можуть бути використані під час обґрунтування управлінських рішень, зокрема у процесі формування асортименту туристичних продуктів, коригування цінової політики, розвитку додаткових послуг та планування інвестицій у готельну інфраструктуру.

У цьому контексті сезонність розглядається не лише як об'єктивна характеристика ринку, а як фактор, що впливає на ефективність функціонування підприємств готельного господарства в Україні.

Зіставлення основних готельних показників (OCC, ADR, RevPAR) у розрізі окремих міст України свідчить про суттєві відмінності сезонної динаміки, що зумовлені туристичною спеціалізацією кожної дестинації.

Так, для Одеси характерною є чітко виражена літня сезонність, пов'язана з розвитком морського туризму. Буковель, на відміну від інших міст, демонструє наявність двох відносно стабільних піків протягом року — зимового та літнього. Київ характеризується помірною сезонністю, що відповідає структурі ділового туризму, тоді як Львів вирізняється більш рівномірним туристичним потоком із незначними підвищеннями у періоди проведення культурних і подієвих заходів.

Одеса

Аналіз сезонної динаміки показує, що в Одесі спостерігаються найбільш значні коливання попиту протягом року. Максимальні значення припадають на серпень, що відповідає піковому періоду курортного сезону. Високий сезон триває з червня по вересень, тоді як найнижчі показники фіксуються у зимові місяці — з грудня по лютий. Така структура попиту обумовлена переважно кліматичними умовами та орієнтацією міста на морський відпочинок. Разом із тим надмірна концентрація туристів у пік сезону може створювати додаткове навантаження на готельну та міську інфраструктуру.

Буковель

Сезонність туристичного попиту в Буковелі має виражений двопіковий характер. Найвищі показники спостерігаються взимку, зокрема у січні, що пов'язано з активним розвитком гірськолижного туризму. Другий підйом попиту припадає на літні місяці — липень та серпень, коли зростає зацікавленість у активному відпочинку та фестивальних заходах. Найнижчі значення характерні для травня. Така сезонна модель свідчить про меншу залежність попиту від погодних умов і водночас вказує на наявність потенціалу для розвитку міжсезонних wellness- та SPA-програм.

Київ

Київ є найбільш стабільним ринком серед розглянутих міст. Коливання попиту протягом року є відносно незначними. Найвищі показники фіксуються наприкінці літа та на початку осені, тоді як зниження спостерігається у грудні. Така динаміка відповідає особливостям ділового туризму, для якого характерне пожвавлення восени та навесні. Водночас літній період частково компенсується зростанням внутрішніх туристичних потоків. Незважаючи на вплив воєнних факторів, Київ і надалі зберігає риси майже безсезонного туристичного ринку.

**Коефіцієнти сезонності завантаженості засобів розміщення
(Одеса, Буковель, Київ, Львів)**

Місяць року	Одеса	Буковель	Київ	Львів
Січень	0,8205	1,0115	0,8078	0,8643
Лютий	0,6661	0,9275	0,9337	0,9078
Березень	0,7610	0,8853	0,8239	0,9215
Квітень	0,6876	0,5861	0,7857	0,9694
Травень	0,9195	0,5349	0,8871	1,0424
Червень	1,1172	0,6544	1,1274	1,0620
Липень	1,4492	1,5208	1,1764	1,1055
Серпень	1,6494	1,6128	1,2107	1,1873
Вересень	1,3139	1,1895	1,2093	1,1906
Жовтень	1,0499	1,2931	1,0964	1,0854
Листопад	0,9490	0,9159	1,1517	0,9089
Грудень	0,6167	0,8681	0,7899	0,7549

Середньодобовий тариф (ADR) є одним із ключових показників ефективності готельної діяльності, оскільки відображає реакцію ринку на зміну попиту протягом року. Аналіз сезонності ADR дозволяє оцінити особливості цінової політики готелів у різних туристичних дестинаціях та виявити залежність тарифів від типу туристичного потоку.

Одеса

Для Одеси характерний класичний курортний тарифний профіль. Підвищення рівня ADR розпочинається у травні та досягає максимальних значень у середині літнього сезону, зокрема в липні. У серпні спостерігається незначне зниження тарифів, що може бути пов'язано з поступовим насиченням ринку пропозицією. Найнижчі значення ADR фіксуються у період з лютого по квітень. Загалом сезонність тарифів у місті є вираженою, проте менш різкою

порівняно з показниками завантаженості, оскільки цінові зміни зазвичай відбуваються більш поступово.

Буковель

Буковель демонструє найбільш контрастну сезонну динаміку ADR серед проаналізованих міст. Абсолютний максимум тарифів припадає на грудень, що відповідає початку гірськолижного сезону та періоду зимових свят. Високі значення зберігаються також у січні та лютому. Найнижчі рівні ADR спостерігаються у квітні–травні, коли зимовий сезон уже завершено, а літній туристичний попит ще не сформований. У літні місяці тарифи демонструють помірне зростання, що відображає розвиток альтернативних видів відпочинку. Загалом цінова політика готелів у Буковелі значною мірою залежить від зимового туристичного сезону.

Київ

Київ характеризується відносно рівномірним рівнем ADR протягом року з мінімальними коливаннями. Значення середньодобового тарифу змінюються у вузькому діапазоні, що свідчить про стабільність попиту. Найвищі показники спостерігаються влітку, зокрема у липні та серпні, що частково пояснюється зростанням внутрішнього туристичного руху. Невелике зниження тарифів фіксується навесні та на початку осені. Відсутність різко виражених піків підтверджує домінування ділового туризму у структурі попиту.

Львів

Сезонність ADR у Львові має помірний характер і відзначається високим рівнем стабільності. Підвищені значення середньодобового тарифу спостерігаються у зимові місяці та в серпні, тоді як незначне зниження характерне для вересня та листопада. Загальна амплітуда сезонних коливань є незначною, що свідчить про круглорічну туристичну привабливість міста, зумовлену розвитком культурного, подієвого та гастрономічного туризму.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що сезонність ADR у готелях України значною мірою визначається спеціалізацією туристичних DESTINACIЙ. В Одесі зростання тарифів припадає на літній період,

що є типовим для морських курортів; у Буковелі найвищі тарифи формуються взимку внаслідок концентрації попиту на гірськолижний відпочинок; Київ зберігає майже рівномірний ціновий профіль завдяки переважанню ділового туризму; Львів вирізняється м'якою та стабільною сезонністю, оскільки туристичний попит рівномірно розподілений протягом року.

Таблиця 2.2

Аналіз сезонності середньодобового тарифу (ADR)

Місяць року	Одеса	Буковель	Київ	Львів
Січень	0,9202	1,1389	0,9355	1,0640
Лютий	0,8964	1,2230	0,9563	0,9953
Березень	0,8685	0,8320	0,9605	0,9858
Квітень	0,8980	0,5990	1,0362	1,0039
Травень	1,0725	0,5467	0,9696	1,0033
Червень	1,1595	0,6416	1,0442	0,9829
Липень	1,2769	1,1174	1,0654	0,9880
Серпень	1,1735	1,1457	1,0608	1,0189
Вересень	1,0773	1,0784	0,9408	0,9707
Жовтень	0,7935	1,0907	1,0494	0,9935
Листопад	0,8874	0,9349	0,9951	0,9424
Грудень	0,9763	1,6517	0,9861	1,0514

Показник RevPAR (Revenue per Available Room) є інтегральним індикатором результативності готельної діяльності, оскільки поєднує вплив рівня завантаженості номерного фонду та середньодобового тарифу. Аналіз його сезонних коливань дозволяє комплексно оцінити динаміку доходів готелів упродовж року та визначити особливості формування прибутковості залежно від типу туристичної дестинації.

Одеса

RevPAR в Одесі характеризується найбільш вираженою літньою сезонністю серед розглянутих міст. Максимальні значення показника спостерігаються у

липні та серпні, що зумовлено одночасним зростанням тарифів і високим рівнем завантаженості номерного фонду в період курортного сезону. Підвищені, але менш інтенсивні значення формуються також у червні та вересні. Найнижчі показники фіксуються з грудня по квітень, що відповідає міжсезонню та низькому туристичному попиту. Загалом динаміка RevPAR в Одесі є більш контрастною порівняно з ADR та OCC окремо, оскільки цей показник акумулює вплив обох складових.

Буковель

Сезонність RevPAR у Буковелі має двопікову структуру з чітким домінуванням зимового періоду. Найвищі значення показника припадають на грудень і січень, що відповідає активній фазі гірськолижного сезону та святковим поїздкам. Другий, менш інтенсивний підйом спостерігається у літні місяці — липні та серпні. Найнижчі значення RevPAR характерні для травня, який є типовим періодом міжсезоння. Поступове зростання доходів розпочинається з червня, що свідчить про формування літнього туристичного попиту. Загалом доходність готелів Буковеля значною мірою залежить від зимового туристичного сезону.

Київ

Київ демонструє помірну сезонність RevPAR, яка є більш помітною порівняно з ADR, проте значно менш контрастною, ніж у курортних містах. Найвищі показники спостерігаються влітку та на початку осені, зокрема у липні, серпні та вересні. Зниження доходів характерне для зимового періоду, особливо у січні та березні. Така динаміка відповідає особливостям ділового туризму та внутрішніх туристичних переміщень, для яких характерне сезонне зниження активності взимку та пожвавлення в теплі місяці року.

Львів

RevPAR у Львові характеризується м'якою, але помітною сезонністю. Підвищені значення показника фіксуються влітку та на початку осені, зокрема у липні, серпні та вересні, що пов'язано з активізацією туристичних потоків у період проведення культурних і подієвих заходів. Найнижчі значення спостерігаються у листопаді та січні. Водночас загальна амплітуда коливань RevPAR у Львові

залишається відносно невеликою, що свідчить про стабільний цілорічний попит на готельні послуги.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що сезонність RevPAR більш чітко відображає залежність готельної доходності від поєднання рівня завантаженості та тарифів. В Одесі доходи різко зростають у літній період, формуючи найпотужніший сезонний пік; у Буковелі максимальні значення припадають на зимові місяці та частково на літній сезон; Київ демонструє помірну сезонність із підвищенням доходів у літньо-осінній період; Львів зберігає стабільний рівень RevPAR із незначним підйомом у теплу пору року.

Таблиця 2.3

Аналіз сезонності показника RevPAR

Місяць року	Одеса	Буковель	Київ	Львів
Січень	0,5244	1,5933	0,7193	0,8940
Лютий	0,5484	1,2427	0,8324	0,8858
Березень	0,6331	0,8085	0,7330	0,9039
Квітень	0,5880	0,3944	0,7776	1,0096
Травень	0,9432	0,3483	0,8445	1,0285
Червень	1,2474	0,5418	1,1374	1,0144
Липень	1,9398	1,3979	1,2335	1,0684
Серпень	2,0159	1,4715	1,2915	1,1966
Вересень	1,2890	0,9616	1,1540	1,1361
Жовтень	0,8010	1,0660	1,1605	1,0049
Листопад	0,7392	0,6681	1,1117	0,8343
Грудень	0,7307	1,5058	1,0046	1,0235

2.3. Аналіз інвестиційної привабливості ARC HOTEL BY FIVE FORCES (м.Одеса)

ARCHotel Avenue є сучасним п'ятизірковим готельно-ресторанним комплексом, розташованим у курортній зоні Аркадія за адресою: Аркадійська алея, 1А, що належить до найбільш динамічних, комерційно активних і туристично привабливих районів міста Одеси. Безпосередня близькість до узбережжя Чорного моря (близько 300 метрів), а також концентрація розважальної, пляжної та клубної інфраструктури формують стабільний попит на послуги готелю впродовж високого літнього сезону та періодів пікової туристичної активності.

Готель позиціонує себе як lifestyle-об'єкт нового покоління, орієнтований на поєднання дизайнерського середовища, технологічних рішень та високого рівня сервісу. Концептуально ARCHotel Avenue вирізняється серед інших готелів подібного класу завдяки акценту на сучасний стиль життя, візуальну привабливість простору та створення емоційного досвіду для гостей, що відповідає актуальним світовим трендам у готельному бізнесі.

Номерний фонд та дизайнерська концепція

Номерний фонд ARCHotel Avenue складається з 228 номерів різних категорій, що забезпечує можливість ефективної сегментації клієнтів та гнучкого управління попитом. Така кількість номерів дозволяє готелю одночасно обслуговувати як індивідуальних туристів, так і організовані групи, подієвих та бізнес-гостей.

Інтер'єрні рішення номерів виконані у стилі хай-тек і мінімалізму з використанням сучасних оздоблювальних матеріалів, багаторівневого освітлення, дзеркальних поверхонь та продуманих ергономічних рішень. Особлива увага приділена звукоізоляції, що є критично важливим чинником для об'єкта, розташованого в центрі розважального кластера Аркадії.

Структура номерного фонду включає:

Classic / Standard — компактні номери з повним набором сучасної техніки та інтегрованими елементами системи Smart Home;

Superior (Twin/King) — просторіші номери, частина яких оснащена балконами та панорамними видами на море або міський простір;

Deluxe — номери підвищеного рівня комфорту з розширеною зоною відпочинку;

Suite — двокімнатні номери з окремою спальнею та вітальнею;

Penthouse / President — ексклюзивні апартаменти на верхніх поверхах із приватними терасами та панорамним краєвидом на узбережжя.

Функціональні характеристики номерів включають систему «Розумний дім», блекаут-штори, посилену звукоізоляцію та цілодобовий Room Service (з технічною перервою). У сукупності це формує пропозицію, орієнтовану на вимогливих гостей, які цінують інноваційність, комфорт і приватність.

Гастрономічна інфраструктура ARCHotel Avenue представлена двома ресторанами з різними концепціями, що дозволяє охопити широку аудиторію та підсилити lifestyle-позиціонування готелю.

Ресторан «Altezza» орієнтований на преміальний сегмент гостей та вирізняється панорамним розташуванням із видами на море та Аркадію. Меню побудоване на авторській інтерпретації європейської та середземноморської кухні з акцентом на преміальні інгредієнти, зокрема м'ясні стейки, морепродукти та рибу на грилі. Атмосфера ресторану сприяє проведенню романтичних вечерь, ділових зустрічей та приватних заходів.

Ресторан «**SPATIUM**» виконує функцію основного гастрономічного простору готелю та працює у більш демократичному форматі. Його ключовою особливістю є джазові сніданки з живою музикою, що формує додану цінність готельного продукту. Меню орієнтоване на концепцію здорового харчування та включає боули, салати, легкі закуски й balanced-страви.

Таким чином, ресторанна складова не лише забезпечує базові потреби гостей, а й виступає важливим елементом емоційного позиціонування готелю.

Інфраструктура, додаткові сервіси та безпекові рішення

Інфраструктура ARCHotel Avenue відповідає сучасним тенденціям розвитку готельного бізнесу, зокрема зосередженню на медичному та

відновлювальному велнесі. На базі готелю функціонує Health Boutique, що пропонує IV-терапію, програми біохакінгу та комплексні чекапи організму. Такий формат відповідає глобальному попиту на персоналізовані оздоровчі рішення та швидке відновлення після стресу або подорожей.

Додатковою конкурентною перевагою є партнерська інтеграція з аквапарком Hawaіі, розташованим у безпосередній близькості. Залежно від тарифу та сезону гості мають доступ до басейнів, зон відпочинку та VIP-бунгало, що підвищує привабливість готелю для сімейної та молодіжної аудиторії.

Окрему увагу приділено безпековій та технічній автономності. Наявність потужних генераторів, укриття, підземного паркінгу та стабільного інтернет-з'єднання завдяки Starlink дозволяє готелю забезпечувати безперебійну роботу навіть у кризових умовах, що є критично важливим фактором у сучасних реаліях.

Цінова політика ARCHotel Avenue відповідає сегменту premium-economy у структурі п'ятизіркових готелів. Середня вартість проживання у номерах категорії Deluxe у 2025 році стартує від 2700 грн за добу, що є конкурентним показником для курортного району Аркадії з урахуванням рівня сервісу та інфраструктури.

Готель також має статус Pet-friendly, що розширює цільову аудиторію та підвищує лояльність гостей. Основний сегмент клієнтів — молоді, активні, платоспроможні туристи, які цінують дизайнерські простори, технологічність та візуальну привабливість середовища. Розташування в центрі розважальної інфраструктури формує чіткий акцент на динамічний lifestyle-відпочинок, а не на класичний санаторно-курортний формат.

SWOT-аналіз готелю ARCHotel Avenue

Strengths (Сильні сторони)

ARCHotel Avenue має низку внутрішніх конкурентних переваг, що забезпечують його привабливість на ринку готельних послуг м. Одеси. Насамперед, до сильних сторін належить вигідне розташування в курортній зоні Аркадія — одному з найбільш туристично активних районів міста. Безпосередня

близькість до моря та концентрація розважальної інфраструктури формують високий попит у період літнього сезону та під час подієвих заходів.

Вагомою перевагою є сучасна lifestyle-концепція готелю, що відповідає очікуванням молодшої та платоспроможної аудиторії. Дизайнерські інтер'єри, технологічні рішення (Smart Home), візуальна привабливість простору та активна орієнтація на емоційний досвід гостей дозволяють готелю чітко диференціюватися серед конкурентів.

До сильних сторін також належить диверсифікований номерний фонд (228 номерів різних категорій), що створює можливість гнучкого ціноутворення та сегментації клієнтів. Посилена звукоізоляція номерів є критично важливою перевагою для об'єкта, розташованого в зоні нічного життя.

Гастрономічна складова (ресторани «Altezza» та «SPATIUM») підсилює бренд готелю та формує додаткові джерела доходу. Окрему конкурентну перевагу створює Health Boutique з фокусом на медичний wellness, що відповідає сучасним глобальним трендам.

В умовах воєнного часу суттєвим плюсом є високий рівень автономності та безпеки: генератори, укриття, підземний паркінг, стабільний інтернет. Це підвищує довіру гостей та забезпечує стабільність операційної діяльності.

Weaknesses (Слабкі сторони)

Основною слабкою стороною ARCHotel Avenue є висока залежність від сезонності морського туризму, характерної для Одеси. У міжсезоння та зимовий період спостерігається суттєве зниження попиту, що негативно впливає на показники завантаженості та доходності.

Розташування в центрі розважального кластеру, попри численні переваги, водночас формує репутаційні та операційні ризики, зокрема пов'язані з шумовим навантаженням, поведінковими особливостями нічної аудиторії та обмеженою привабливістю для сімей з дітьми та гостей старшого віку.

До слабких сторін також можна віднести обмежений класичний SPA-компонент, що знижує конкурентоспроможність готелю в міжсезоння порівняно з курортними або wellness-орієнтованими об'єктами.

Крім того, цінове позиціонування в сегменті premium-economy у межах 5* може стримувати попит з боку більш консервативної аудиторії, яка очікує повного спектра п'ятизіркових послуг.

Opportunities (Можливості)

ARCHotel Avenue має значний потенціал для розвитку за рахунок зовнішніх можливостей ринку. Передусім, це післявоєнне відновлення туристичних потоків і прогнозоване зростання внутрішнього та міжнародного туризму до Одеси. Відновлення морського курорту здатне суттєво підвищити показники OCC, ADR та REVPAR.

Перспективним напрямом є розвиток міжсезонних продуктів, зокрема wellness-програм, медичних пакетів, подієвого та гастрономічного туризму. Health Boutique може бути масштабований у комплексні програми відновлення, детоксу та anti-stress.

Готель має потенціал для активнішої монетизації гастрономічних локацій як самостійних брендів, орієнтованих не лише на гостей готелю, а й на зовнішню аудиторію.

Додаткові можливості відкриває цифровий маркетинг та співпраця з інфлюенсерами, адже візуальна привабливість простору робить готель привабливим для просування у соціальних мережах.

Threats (Загрози) До основних зовнішніх загроз належать безпекові ризики воєнного характеру, які можуть стримувати туристичні потоки та інвестиційну активність у регіоні.

Суттєвою загрозою є висока конкуренція в курортному сегменті Одеси, зокрема з боку апарт-готелів, сервісних апартаментів та нових готельно-апартаментних комплексів, які часто пропонують нижчі ціни та більшу гнучкість.

Економічна нестабільність, інфляція та коливання платоспроможного попиту можуть негативно впливати на середній тариф і фінансові результати готелю. Додатковим ризиком є можливе посилення сезонних коливань у разі скорочення туристичного сезону або змін кліматичних умов.

SWOT-аналіз свідчить, що ARCHotel Avenue має сильні внутрішні конкурентні позиції, зумовлені сучасною концепцією, вигідним розташуванням та технологічною оснащеністю. Водночас ключовими викликами залишаються сезонність, залежність від морського туризму та зовнішні безпекові ризики. Реалізація стратегій диверсифікації продукту, розвитку wellness-напрямку та активної маркетингової політики дозволить мінімізувати слабкі сторони й загрози та посилити ринкові позиції готелю в середньо- та довгостроковій перспективі.

ARCHotel Avenue – сучасний п'ятизірковий готельно-ресторанний комплекс, розташований у курортній зоні Аркадія (Аркадійська алея, 1А), що є одним із найбільш динамічних і туристично привабливих районів м. Одеси. Віддаленість готелю від узбережжя становить близько 300 метрів, що забезпечує високий попит з боку відвідувачів, орієнтованих на морський відпочинок, розважальну інфраструктуру та нічне життя. Заклад позиціонує себе як lifestyle-готель та концептуально вирізняється серед інших об'єктів з подібною назвою, пропонуючи технологічність, стиль та високий рівень сервісу. Проаналізуємо основні складові технологічного процесу досліджуваного підприємства:

1. Номерний фонд та особливості дизайну

Номерний фонд готелю налічує **228 номерів різних категорій**, що дозволяє ефективно сегментувати пропозицію відповідно до потреб гостей. Інтер'єри оформлені у стилі хай-тек та мінімалізм із використанням сучасних матеріалів, багаторівневого освітлення, дзеркальних поверхонь та якісної звукоізоляції, що є критично важливою характеристикою для розташування в центрі розважального кластера Аркадії.

Категорії номерів:

Classic / Standard – компактні номери, обладнані повним набором техніки, включно з елементами системи Smart Home.

Superior (Twin/King) – просторіші номери, частина з яких має балкони та панорамний вигляд на море або місто.

Deluxe – номери підвищеного комфорту з розширеною зоною відпочинку.

Suite – двокімнатні номери, що включають спальню та окрему вітальню.

Penthouse / President – ексклюзивні номери на верхніх поверхах із приватними терасами та панорамним краєвидом на узбережжя.

Функціональні особливості номерів:

впровадження системи «Розумний дім»;

посилена звукоізоляція (Soundproof), що забезпечує комфортний сон у розважальному районі;

блекаут-штори;

цілодобовий Room Service (за винятком технічної перерви 05:00–07:00).

Таким чином, номерний фонд орієнтований на вимогливих гостей, що цінують інноваційні рішення та високий рівень комфорту.

2. Ресторани та гастрономічні концепції

Готельно-ресторанний комплекс включає дві різні за стилем та функціональністю гастрономічні локації, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів гостей.

1. Ресторан «Altezza»

Розташований на панорамному рівні та орієнтований на преміальну аудиторію. Концепція ресторану поєднує види на Аркадію та море, авторські страви європейської та середземноморської кухні. У меню переважають преміальні позиції — стейки з ягнятини та яловичини, морепродукти, риба на грилі. Атмосфера закладу сприятлива для романтичних вечерь, ділових зустрічей та особливих подій.

2. Ресторан «SPATIUM»

Основний ресторан готелю, що функціонує у форматі демократичного гастрономічного простору.

Особливістю є **джазові сніданки** з живою музикою (07:00–11:00), що підсилюють унікальність продукту. Меню орієнтоване на здорове харчування: боули, салати, легкі закуски, healthy-позиції.

Гастрономічна інфраструктура комплексу підкреслює lifestyle-концепцію та спрямована на створення емоційного досвіду для гостей.

3. Інфраструктура та додаткові послуги

Інфраструктура ARCHotel Avenue орієнтована не на класичний СПА-формат, а на сучасні тенденції медичного та відновлювального велнесу.

1. Health Boutique (медичний wellness-центр):

- IV-терапія (крапельниці для відновлення після перельотів, фізичного або емоційного виснаження);
- програми біохакінгу;
- чекапи організму.

Такий підхід відповідає глобальним трендам на персоналізований велнес та швидке відновлення.

2. Доступ до аквапарку Hawaii:

Готель має партнерську інтеграцію з аквапарком, що розташований на центральній алеї Аркадії. Гості можуть користуватися басейнами, зонами відпочинку, VIP-бунгало (доступ залежно від тарифу та сезону).

3. Безпекова та технічна автономність:

- наявність потужних генераторів, що забезпечують роботу ліфтів, водопостачання та освітлення;
- укриття на базі конференц-залів;
- підземний паркінг;
- стабільний інтернет завдяки Starlink.

Таким чином, готель здатний забезпечувати безперебійне функціонування навіть в умовах потенційних кризових ситуацій.

4. Цінова політика та ринкове позиціонування

Середня вартість проживання у номерах категорії Deluxe у 2025 році стартує від 2700 грн за добу, що відповідає сегменту premium-economy у структурі готелів 5*. Готель також позиціонується як Pet-friendly, що розширює цільову аудиторію та підвищує лояльність гостей.

ARCHotel Avenue орієнтований на молодих, активних, платоспроможних клієнтів, які цінують дизайнерський простір, технологічність та візуальність середовища (Instagrammable places). Розташування в центрі розваг Аркадії робить його привабливим для гостей, що шукають не тихий оздоровчий відпочинок, а динамічний lifestyle-досвід.

ARC HOTEL Avenue є інвестиційно привабливим проєктом у сегменті преміальної курортної нерухомості, що поєднує формат резиденцій із професійним готельним управлінням. Проєкт реалізується компанією FIVE FORCES — оператором із підтвердженою репутацією на ринку висококласних SPA- та wellness-готелів, що істотно знижує управлінські ризики та підвищує довіру з боку інвесторів.

Готельний комплекс розрахований на обмежену кількість юнітів, що формує ефект ексклюзивності та сприяє зростанню капіталізації активу в середньостроковій перспективі. Формат «преміум-резиденцій» із включеними SPA, медичними та клубними сервісами відповідає сучасним тенденціям розвитку курортного туризму та орієнтований на платоспроможний сегмент внутрішнього й частково міжнародного попиту.

Фінансові параметри інвестування характеризуються збалансованим поєднанням входу в проєкт та потенційної дохідності. Вартість квадратного метра відповідає верхньому діапазону преміального сегмента Одеси, що є обґрунтованим з огляду на формат, рівень сервісу та бренд оператора. Наявність безвідсоткової розстрочки до моменту введення об'єкта в експлуатацію знижує фінансове навантаження на інвестора в період будівництва та підвищує доступність участі в проєкті.

Модель доходу базується на принципі колективного розподілу виручки (pooled revenue), що мінімізує індивідуальні ризики та забезпечує більш стабільний грошовий потік незалежно від завантаження окремої резиденції. Важливою перевагою є те, що операційні витрати та управлінські витрати не перекладаються безпосередньо на інвестора, що підвищує прогнозованість чистого доходу. Заявлений рівень дохідності перевищує середньоринкові

показники курортної нерухомості в Україні та відповідає очікуванням інвесторів у преміальному сегменті.

Проект характеризується відносно коротким строком окупності для готельних інвестицій, що свідчить про ефективність фінансової моделі. Додаткову інвестиційну цінність формує потенціал зростання вартості активу після введення об'єкта в експлуатацію, а також немонетарні вигоди для інвестора у вигляді гарантованого проживання, включеного страхування та доступу до клубної інфраструктури.

Водночас ARC HOTEL Avenue функціонує в умовах підвищених зовнішніх ризиків, зумовлених геополітичною ситуацією та регіональною специфікою. Значна залежність від оператора управління та обмежена публічна прозорість операційних витрат вимагають від потенційних інвесторів зваженого підходу та додаткового аналізу управлінської моделі.

У цілому ARC HOTEL Avenue можна охарактеризувати як проект високої інвестиційної привабливості, орієнтований на інвесторів, які прагнуть поєднати пасивний дохід із довгостроковою капіталізацією активу та готові приймати помірно підвищені регіональні ризики заради вищої потенційної дохідності.

ARC HOTEL — це преміальний готельний комплекс у форматі резиденцій (38 юнітів), який реалізує компанія FIVE FORCES — оператор, що вже керує висококласними об'єктами (Edem Resort Medical & Spa, Energy SPA Club). Введення в експлуатацію заплановане на IV квартал 2026 року, що одразу формує середньостроковий горизонт інвестицій.

Проект позиціонується як:

Преміальний сегмент (формат SPA, медичні сервіси, клубність).

Обмежена кількість юнітів, що підсилює ексклюзивність і зростання капіталізації.

2. Фінансові умови інвестування

2.1. Вартість

Три типи апартаментів, діапазон цін:

Однорівневі 72–73 м²: ≈352–372 тис. \$

Дворівневі 144 м²: $\approx 700\text{--}736$ тис. \$

Вартість у \$/м²: \$4845–\$5100, що відповідає преміальному сегменту Одеси 2025 року.

2.2. Умови оплати

30% перший внесок (стандарт)

Безвідсоткова розстрочка до IV кварталу 2026 (понад 1,5 року)

Фіксація ціни у \$/м² — захист від інфляції та коливань.

Додаткові бонуси: спеціальна ціна при купівлі >2 юнітів, підвищена вигода при внеску понад 50%.

Плюс: низьке фінансове навантаження в процесі будівництва.

Мінус: вищі ціни при внеску 30%.

3 Модель доходності

3.1. Формат доходу

Інвестор отримує 25% від валового доходу готелю після базових вирахувань (податки, ремонтний фонд 2%).

Важливо: операційні витрати та комісія оператора не списуються з інвестора — сильний аргумент на користь стабільності доходу.

Також великий плюс:

Дохід не залежить від завантаження саме твоєї резиденції - це колективна модель (pooled revenue) — значно менше ризиків.

3.2. Прогнозована ефективність

На прикладі:

ADR: \$492

Середнє завантаження: 72%

Щорічний дохід інвестора: \$20 447

Доходність: 6,3–14,6% річних (в залежності від внеску та капіталізації)

Фактично:

Для преміум-курорту на узбережжі — це вище за ринок (середня доходність по курортній нерухомості в Україні 4–8%).

4. Окупність

9 років — стандартний сценарій

8,1 року при внеску 30% завдяки ефекту фінансового важеля

Для преміум-готельних інвестицій (зазвичай 10–12 років) — це більш вигідно ніж середньоринкові пропозиції.

5. Переваги, що підсилюють інвестиційну привабливість

5.1. Капіталізація

Прогноз мінімальної ціни на 2027 рік:

\$6200 за м²

Порівняння: сьогоднішня ціна $\approx$ \$4800–5100 $\rightarrow$ потенційне зростання $\approx$ +22–28% за 2 роки.

5.2. Додаткові вигоди

«Під ключ» — не треба інвестувати у ремонт.

10 днів проживання в році — монетизована вигода $\approx$ \$49 240.

Страхування включене.

Доступ до Edem Club — підвищена лояльність гостей $\rightarrow$ більше ADR.

5.3. Репутація FIVE FORCES

Оператор рівня Edem Resort — один з найстабільніших на ринку SPA-готелів.

6. Ризики (реалістична оцінка)

1. Геополітичний фактор

Одеса — прифронтовий регіон $\rightarrow$ підвищений ризик для іноземних інвесторів.

2. Будівельні ризики

Здача в 2026 році — актуальний, але можливі:

затримки будівництва,

зростання вартості робіт.

3. Колективна модель доходу

Хоч і знижує ризики, але:

інвестор не контролює цінову політику,

залежність від управління висока.

4. Не враховані операційні витрати

Хотілося б мати більш прозорий звіт:

витрати на маркетинг,

операційна маржа,

управлінська комісія.

7. Загальний висновок: інвестиційна привабливість

Проект високої інвестиційної привабливості для інвестора, який:

шукає преміальну нерухомість

хоче пасивний дохід без управлінських клопотів

орієнтується на капіталізацію + дохідність

готовий до ризиків Чорноморського регіону

Сильні сторони:

- стабільний оператор
- преміум-сегмент
- прогнозоване зростання ціни
- pooled revenue
- безвідсоткова розстрочка
- окупність <9 років
- високі ADR

Слабкі сторони:

- геополітична зона
- залежність від оператора
- мало прозорості по реальній собівартості операцій

Загальний рейтинг привабливості: 8,3/10.

Порівняльна таблиця — ARC HOTEL vs Edem Resort vs Rixos-Prykarpattya

Критерій	ARC HOTEL (Одеса)	Edem Resort (Edem Family)	Rixos-Prykarpattya (Truskavets)
Локація	Одеса — приморський / туристичний центр; велика міська агломерація	Львівська обл. / Strilky, Kozin — country/medical resort, близько до Львова/Києва	Трускавець — бальнеологічний курорт (Карпати).
Джерело/оператор	FIVE FORCES (керуюча компанія — strong operator у wellness/medical сегменті)	Edem Family (Edem Resort Medical & Spa — власний медцентр, SPA, golf). (edemresort.com)	Rixos (мережа міжнародного бренду; Rixos-Prykarpattya — велике бальнеологічне у Трускавці). (rixos.ua)
Формат/продукт	38 резиденцій (преміум апартamenti / резиденції), pooled revenue (25% share).	Великий country-resort 5* медичними програмами, SPA, з гольф, приватні послуги, комплексні оздоровчі програми	5* resort / велика інфраструктура, призначений для лікувально-оздоровчого туризму. (rixos.ua)
Масштаб (юніти/номери)	38 юнітів (резиденцій)	Великий курортний комплекс (готельні номери, вілли, медцентр) — масштаб значно більший за ARC	SPA-/медична
Ціна/вхід (орієнтир)	\$/м² ≈ \$4,845–\$5,100; середній чек ~350k–700k\$ залежно від типу (дані пропозиції)	Публічні ціни на аналогічну резиденцію не завжди публічні; позиціонується у преміум-сегменті — очікувано високий чек	Публічні ціни на аналогічну резиденцію не завжди публічні; позиціонується у преміум-сегменті — очікувано високий чек

Критерій	ARC HOTEL (Одеса)	Edem Resort (Edem Family)	Rixos-Prykarpattya (Truskavets)
Очікувана доходність / модель	25% від валового доходу; pooled revenue; ROI/окупність: ~8–9 років; ADR приклад \$492, осс 72%	Зазвичай — доходи комбіновані: номерний фонд + медичні програми + F&B + послуги; доходність може бути вищою за регіональний середній для медичного сегменту	Зазвичай — доходи комбіновані: номерний фонд + медичні програми + F&B + послуги; доходність може бути вищою за регіональний середній для медичного сегменту
Унікальна конкурентна перевага (УТП)	Преміум резиденції в Одесі з мережею FIVE FORCES; pooled revenue, страхування, 10 днів відпочинку, фіксація \$/м², розстрочка	Сильний медичний/wellness бренд + програми оздоровлення, гольф/арт-простір; потужний бренд для клієнта з високим середнім чеком	Відомий міжнародний бренд Rixos, бальнеологія Трускавця — лікувальний попит, сильний inbound туристичний потік до курорту
Ризики	Геополітичний ризик прибережної зони, залежність від оператора FIVE FORCES, концентрація в 38 юнітах (концентрація активу)	Менший геополітичний ризик; сезонна залежність, але медичні програми дають більш рівномірний потік; ризик операційних капіталовкладень у медпроцедури	Сезонність лікувального туризму; репутаційні ризики бренду; макроризики регіону; бренд ліквідний, але інвестиції в діючий готель мають інший характер
Для кого підходить	Інвестор, що шукає преміальні резиденції в прибережному регіоні з прогнозованою капіталізацією і пасивним доходом	Інвестор, орієнтований на довгострокову wellness/medical налагодженими лікувальними послугами стратегію, готовий інвестувати в проект	Інвестор, що віддає перевагу операційній співпраці з міжнародним брендом або придбанню активу/франшизи в діючому готельному бізнесі

Ключові спостереження та інтерпретація

Позиціювання і продукт

ARC — чітко преміальний продукт у місті-порті (Одеса). Його сильна сторона — обмежена пропозиція (38 юнітів), фіксація ціни в доларах, pooled revenue (25%) і відомий локальний оператор FIVE FORCES. Це робить ARC привабливим для інвесторів, які хочуть отримати пасивний дохід + швидко капіталізацію (прогноз +22–28% до 2027 р. із твоїх даних).

Edem — великий wellness/medical ресорт; орієнтований на клієнтів, що шукають оздоровлення, програми «майр», гольф і пр. Це стабільний довгостроковий бізнес з вищим середнім чеком і можливістю цілорічної завантаженості через медичні послуги. (edemresort.com)

Rixos-Prykarpattya — класичний міжнародний 5* курорт у Трускавці з широкою інфраструктурою SPA/медичного напрямку; сильний бренд і велика клієнтська база. (rixos.ua)

Дохідність та модель

ARC дає прозору модель доходу (25% pooled), яка знижує ризик низької заповнюваності окремого юніту. Але важливо мати прозорість по операційним витратам і комісії оператора (вони в твоїй пропозиції не враховані), щоб точно порахувати NOI/EBITDA.

Edem та Rixos в операційній практиці мають складнішу структуру доходів (медичні програми, F&B, events), що може давати вищу маржу, але і вимагати більшого операційного менеджменту.

Ризики і ліквідність

ARC — вища ліквідність при продажі (Одеса — великий ринок), але геополітичний ризик може тимчасово знижувати попит.

Edem — менший геополітичний ризик, сильний medical-бренд → стабільніший потік. (edemresort.com)

Rixos — брендова ліквідність, інвестори часто платять премію за асоціацію з міжнародним брендом.

Рекомендації для інвестора

Якщо твоя пріоритетна ціль — швидка капіталізація + пасивний дохід з чіткою моделлю — ARC виглядає дуже привабливо (за умови перевірки операційних умов).

Якщо важливі стабільність доходу в усі сезони + медичний напрям — розглядай Edem-подібні активи або інвестиції у проекти з розвиненою медінфраструктурою. (edemresort.com)

Якщо інвестор хоче бренд-адвантаж і доступ до великої міжнародної аудиторії — Rixos/інші міжнародні бренди будуть привабливі, але це інша категорія (часто вимагає інших умов входу і операційного моделювання).

Висновки до розділу 2

У ході проведеної аналітичної роботи було визначено ключові тенденції, що формують інвестиційну привабливість готельних об'єктів України в умовах воєнного стану. Незважаючи на складні безпекові умови, готельний ринок демонструє високий рівень адаптивності та здатності до відновлення, що підтверджують сезонні коливання доходів, зростання внутрішнього туризму та поява нових інвестиційних ініціатив.

Аналіз сезонності (за показниками завантаженості, ADR та RevPAR) у чотирьох ключових туристичних центрах — Одесі, Буковелі, Києві та Львові — показав, що внутрішній попит є основним драйвером ринку. Буковель демонструє найвищу сезонну волатильність із піками взимку, Львів і Київ — більш стабільні річні показники, тоді як Одеса має виразну літню сезонність. Це підкреслює важливість точного прогнозування доходності та стратегічного планування завантаження для потенційних інвесторів.

Особливу увагу приділено інвестиційній привабливості готельного комплексу ARC HOTEL BY FIVE FORCES (Одеса). Проведений аналіз за моделлю *Five Forces M. Портера* дозволив визначити такі ключові інвестиційні параметри:

Сила конкуренції в регіоні — висока через присутність великих мережових готелів та нових бутик-об'єктів, однак ARC HOTEL вирізняється сучасною концепцією, преміальною локацією та чітким позиціонуванням.

Сила постачальників та клієнтів — помірна; готель має можливість формувати власні партнерські програми, а попит серед внутрішніх туристів залишається стабільним.

Загроза замінників — відносно низька через обмеженість якісного пляжного продукту в межах міста.

Бар'єри входу нових гравців — високі, що підсилює конкурентну позицію існуючих об'єктів.

Узагальнені показники сезонності та конкурентного середовища демонструють, що ARC HOTEL має стійку потенційну прибутковість у пікові періоди та здатність підтримувати стабільний дохід протягом року завдяки функціональному та локаційному позиціюванню. Це формує привабливі передумови для інвестицій навіть в умовах військових ризиків.

Проведений аналіз інвестиційної привабливості ARC HOTEL BY FIVE FORCES (м. Одеса) дозволяє зробити висновок, що даний проєкт належить до категорії високопривабливих інвестиційних об'єктів у сегменті преміальної курортної нерухомості України навіть в умовах військового стану. Формат готельних резиденцій у поєднанні з професійним управлінням забезпечує поєднання пасивного доходу з потенціалом довгострокової капіталізації активу.

Ключовим чинником інвестиційної привабливості ARC HOTEL є участь керуючої компанії FIVE FORCES, що має підтверджену репутацію на ринку преміальних SPA- та wellness-готелів. Це суттєво знижує управлінські ризики та підвищує довіру інвесторів до фінансової моделі проєкту. Обмежена кількість юнітів формує ефект дефіциту пропозиції, що позитивно впливає на зростання вартості активу в середньостроковій перспективі.

Фінансова модель ARC HOTEL характеризується збалансованим співвідношенням рівня входу в проєкт і прогнозованої дохідності. Використання колективної моделі розподілу доходу (pooled revenue) мінімізує ризики, пов'язані з нерівномірною завантаженістю окремих резиденцій, та забезпечує стабільність грошових потоків. Відсутність прямого покладання операційних і управлінських витрат на інвестора підвищує прогнозованість чистого доходу, а

заявлений рівень річної дохідності перевищує середні показники курортної нерухомості в Україні.

Аналіз строків окупності свідчить про відносно високу ефективність інвестиційної моделі ARC HOTEL у порівнянні з типовими готельними проєктами преміального сегмента. Додаткову інвестиційну цінність формує потенціал зростання капіталізації після введення об'єкта в експлуатацію, а також немонетарні вигоди для інвестора, зокрема можливість гарантованого проживання та доступ до клубної інфраструктури.

Порівняльний аналіз ARC HOTEL із такими відомими об'єктами, як Edem Resort Medical & Spa та Rixos-Prykarpattya, показав, що досліджуваний проєкт має конкурентні переваги за рахунок чіткої фінансової моделі, нижчого порогу входу та вищої прогнозованої ліквідності активу в міській курортній локації. Водночас проєкти Edem та Rixos демонструють більшу стабільність грошових потоків завдяки розвитку медичного та оздоровчого туризму, що знижує сезонність і регіональні ризики.

Разом із тим інвестиційна діяльність ARC HOTEL супроводжується низкою ризиків, серед яких провідне місце посідають геополітичні чинники, регіональна специфіка прибережної зони та висока залежність від ефективності оператора управління. Обмежена публічна прозорість операційних витрат актуалізує необхідність додаткового фінансового та управлінського аналізу з боку потенційних інвесторів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ARC HOTEL BY FIVE FORCES є перспективним інвестиційним проєктом для інвесторів, орієнтованих на преміальний сегмент, пасивний дохід і середньострокову капіталізацію активу, за умови прийняття помірно підвищених регіональних ризиків. Отримані висновки підтверджують доцільність використання комплексного підходу до оцінки інвестиційної привабливості готельних об'єктів у період військових дій в Україні.

РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Стратегічні перспективи розвитку готелю-ресторану ARC HOTEL готелю-ресторану ARC HOTEL у сучасних умовах

ARC HOTEL як преміальний резиденційний готельний комплекс із клубною моделлю управління позиціонується в сегменті високоякісного SPA- та wellness-туризму з інтеграцією медичних і реабілітаційних послуг.

Стратегічне бачення розвитку підприємства ґрунтується на поєднанні сервісної ексклюзивності, обмеженої кількості номерного фонду, високих стандартів управління та прогнозованої фінансової моделі, що дозволяє забезпечити стабільний дохід інвесторам у середньостроковій перспективі.

1. Формування стратегічного бачення розвитку ARC HOTEL

Місія ARC HOTEL полягає у створенні високоякісного преміального простору для відновлення фізичного та психологічного ресурсу гостей шляхом поєднання готельного сервісу, SPA- та медичних послуг європейського рівня, із забезпеченням стабільної дохідності та зростання капіталізації для інвесторів навіть в умовах підвищеної невизначеності воєнного періоду.

В умовах воєнного стану стратегічна орієнтація готелю трансформується від класичної курортної моделі до моделі “тихої преміальності”, що фокусується на безпеці, приватності, оздоровленні та довготривалому проживанні.

Стратегічні цілі ARC HOTEL:

- забезпечення стабільної операційної діяльності в умовах геополітичних ризиків;
- формування довіри інвесторів через прогнозовану модель доходу (pooled revenue);
- досягнення високих показників ADR і RevPAR у преміальному сегменті;
- зростання капіталізації активу в середньостроковій перспективі (2026–2029 рр.);

- посилення бренду FIVE FORCES як оператора premium health & spa hospitality.

Позиціонування на ринку.

ARC HOTEL позиціонується як преміальний резиденційний SPA-готель клубного типу для:

- українських та іноземних гостей із середнім і високим рівнем доходу;
- бізнес-аудиторії, що поєднує роботу й відновлення;
- клієнтів, орієнтованих на медичні, реабілітаційні та wellness-послуги;
- інвесторів, зацікавлених у пасивному доході без операційного управління.

Ціннісна пропозиція готелю ґрунтується на поєднанні:

- обмеженої кількості юнітів (ексклюзивність);
- високих стандартів сервісу оператора рівня Edem Resort;
- фінансової стабільності інвестування;
- комплексного підходу до відновлення здоров'я та якості життя.

2. Можливі сценарії стратегічного розвитку ARC HOTEL

2.1. Песимістичний сценарій (збереження воєнних ризиків)

За умови тривалої нестабільної безпекової ситуації та обмеженої туристичної мобільності стратегія розвитку ARC HOTEL буде орієнтована на утримання позицій та мінімізацію ризиків.

Основні стратегічні акценти:

- фокус на внутрішньому туризмі та довготривалому проживанні;
- розвиток медичних, реабілітаційних і антистресових програм;
- оптимізація операційних витрат за рахунок централізованого управління;
- підтримка стабільного ADR у преміальному сегменті без демпінгу;

- збереження інвестиційної привабливості через колективну модель доходу.

У цьому сценарії ARC HOTEL функціонує як низько ризиковий преміальний актив, орієнтований на стабільність, а не агресивне зростання.

2.2. Базовий сценарій (часткова стабілізація)

У разі поступової стабілізації ситуації в країні та відновлення ділової активності готель переходить до помірно-експансивної моделі розвитку.

Ключові напрями:

- розширення маркетингової присутності на міжнародних платформах;
- збільшення середнього чеку за рахунок пакетних SPA та medical-wellness програм;
- активніше використання клубної моделі лояльності Edem Club;
- нарощування завантаження у міжсезоння;
- підвищення прозорості фінансової звітності для інвесторів.

Цей сценарій є найбільш імовірним і забезпечує баланс між дохідністю, ризиком і капіталізацією.

2.3. Оптимістичний сценарій (післявоєнне відновлення)

Після завершення воєнних дій ARC HOTEL має потенціал перейти до фази прискореного зростання та стати флагманським wellness-курортом Чорноморського регіону.

Стратегічні перспективи:

- вихід на міжнародні туристичні ринки;
- суттєве зростання ADR і RevPAR;
- підвищення вартості м² до прогнозованих \$6200 і вище;
- залучення інституційних інвесторів;
- розширення спектра медичних і реабілітаційних послуг для міжнародної аудиторії.

У цьому сценарії ARC HOTEL перетворюється на високо капіталізований інвестиційний актив, що поєднує курортну, медичну та резиденційну функції.

Таким чином, стратегічні перспективи розвитку ARC HOTEL визначаються його здатністю адаптуватися до зовнішніх викликів, зберігаючи при цьому преміальне позиціонування та фінансову стійкість. Запропонована сценарна модель розвитку дозволяє забезпечити гнучкість стратегічного управління й створює передумови для сталого функціонування готелю як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

3.2. Рекомендації щодо імплементації стратегічних змін у діяльність

Ефективна реалізація стратегічних перспектив розвитку готельно-ресторанного комплексу ARC HOTEL в умовах воєнного стану потребує системного підходу до імплементації управлінських рішень, спрямованих на підвищення операційної стійкості, зниження інвестиційних ризиків і забезпечення прогнозованості фінансових результатів. З огляду на преміальне позиціонування готелю, обмежену кількість номерного фонду та модель колективного доходу, стратегічні зміни мають реалізовуватися з урахуванням необхідності збереження високих стандартів сервісу й довіри інвесторів.

Першочерговим напрямом імплементації стратегічних змін є оптимізація витрат та операційних процесів без зниження якості готельного продукту. З цією метою доцільним є впровадження централізованих систем управління ресурсами, автоматизація процесів бронювання, обліку та контролю витрат, а також стандартизація сервісних процедур відповідно до практик оператора FIVE FORCES. Оптимізація закупівель через довгострокові контракти з постачальниками та використання енергозберігаючих технологій дозволить знизити операційне навантаження й підвищити маржинальність діяльності в умовах нестабільного попиту.

Важливим стратегічним заходом є диверсифікація готельних і ресторанних послуг із фокусом на сегменти, менш чутливі до сезонних і воєнних ризиків. Для ARC HOTEL перспективним є розвиток форматів довгострокового проживання для клієнтів, зацікавлених у поєднанні комфортного житла, сервісу та оздоровчих програм. Окремий потенціал має робота з корпоративними клієнтами, релокованими бізнесами, а також представниками міжнародних організацій і проєктів технічної допомоги, що формує стабільний попит незалежно від туристичного сезону. Розширення спектра SPA, medical-wellness і реабілітаційних послуг дозволяє збільшити середній чек і підвищити конкурентоспроможність готелю на внутрішньому ринку.

Не менш важливим напрямом стратегічних змін є розвиток партнерських відносин з туроператорами, місцевими громадами та державними програмами

підтримки. Співпраця з профільними туроператорами сприятиме залученню цільової аудиторії преміального сегменту, тоді як партнерство з органами місцевого самоврядування та участь у державних і міжнародних програмах реабілітації, оздоровлення й соціального туризму дозволить сформувати додаткові канали завантаження номерного фонду. Такі партнерства також позитивно впливають на соціальний імідж підприємства та його інтеграцію в регіональний розвиток.

Механізм імплементації запропонованих стратегічних змін доцільно реалізовувати поетапно. На першому етапі здійснюється аналітична оцінка внутрішніх процесів і фінансових показників, визначаються ключові зони ризику та потенціалу зростання. На другому етапі формується деталізований план заходів із чітким розподілом відповідальності між управлінською командою готелю, фінансовим підрозділом, маркетинговою службою та оператором FIVE FORCES. Третій етап передбачає безпосереднє впровадження змін, моніторинг результатів і коригування управлінських рішень залежно від динаміки зовнішнього середовища.

Відповідальність за реалізацію стратегічних змін має бути розподілена між ключовими структурними підрозділами підприємства. Оператор готелю відповідає за стандарти сервісу та операційну ефективність, фінансовий блок — за контроль витрат і прозорість доходів, маркетинговий підрозділ — за формування попиту та роботу з новими сегментами клієнтів, а служба розвитку — за партнерські проекти та інтеграцію додаткових сервісів. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних рішень і знижує управлінські ризики.

Очікуваними результатами імплементації запропонованих стратегічних змін є підвищення операційної ефективності готелю, стабілізація грошових потоків і зростання лояльності клієнтів. В економічному вимірі це проявляється у зростанні середньорічної доходності, оптимізації структури витрат і зменшенні залежності від сезонних коливань. В іміджевому аспекті реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню репутації ARC HOTEL як

надійного преміального об'єкта з високим рівнем сервісу та соціальної відповідальності.

Окрему увагу в контексті імплементації стратегічних змін доцільно приділити інвестиційній привабливості проекту. Запропоновані заходи спрямовані на зниження ризиків для інвесторів за рахунок диверсифікації джерел доходу, підвищення прозорості фінансових процесів і зменшення залежності від короткострокових коливань туристичного попиту. Колективна модель доходу в поєднанні з оптимізованими операційними процесами підвищує прогнозованість грошових потоків і забезпечує стабільність виплат інвесторам навіть в умовах воєнної невизначеності.

В таблиці 3.2.1. ми показали яким чином запропоновані заходи можуть впливати на інвестиційну привабливість ARC HOTEL

Таблиця 3.2.1

Вплив стратегічних заходів на механізм реалізації та інвестиційну привабливість ARC HOTEL

Стратегічний захід	Механізм імплементації	Ефект для інвестора
Оптимізація операційних витрат і процесів	Впровадження централізованої системи управління операціями оператором FIVE FORCES; автоматизація обліку, бронювання та контролю витрат; стандартизація сервісних процедур	Зниження операційних ризиків; підвищення чистої маржинальності; стабільність виплат за моделлю pooled revenue
Диверсифікація готельних послуг	Розвиток довгострокового проживання; орієнтація на корпоративних клієнтів і релоковані бізнеси; розширення SPA, medical та wellness-програм	Зменшення залежності доходів від сезонності; стабілізація грошових потоків; підвищення прогнозованості річної доходності

Стратегічний захід	Механізм імплементації	Ефект для інвестора
Розвиток довгострокового проживання	Формування спеціальних тарифних пакетів; інтеграція сервісів «житло + оздоровлення + сервіс»; адаптація інфраструктури під тривале перебування	Зростання середнього терміну проживання гостей; стабільне завантаження номерного фонду; зниження коливань доходів
Залучення корпоративних і міжнародних клієнтів	Контракти з компаніями, міжнародними організаціями, фондами; створення корпоративних пропозицій проживання та відновлення	Формування гарантованого попиту; зниження впливу туристичних криз; підвищення довіри інвесторів
Партнерство з туроператорами преміум-сегменту	Укладення довгострокових договорів; спільні маркетингові кампанії; інтеграція в міжнародні канали продажів	Зростання ADR без демпінгу; посилення позицій на преміальному ринку; зростання капіталізації об'єкта
Співпраця з місцевими громадами та державними програмами	Участь у програмах оздоровлення, реабілітації, соціального туризму; партнерські проекти з органами місцевого самоврядування	Додаткові канали завантаження; зниження репутаційних і регіональних ризиків; посилення соціальної легітимності проєкту
Підвищення прозорості фінансової звітності	Регулярні звіти щодо доходів, витрат і результатів діяльності; чітке структурування фінансових потоків	Зростання довіри інвесторів; зниження інформаційної асиметрії; підвищення інвестиційної привабливості
Збереження та розвиток клубної моделі (Edem Club)	Розширення програм лояльності; доступ до ексклюзивних сервісів; персоналізований підхід до гостей	

Стратегічний захід	Механізм імплементації	Ефект для інвестора
Використання колективної моделі доходу (pooled revenue)	Розподіл доходу незалежно від завантаження конкретного юніта; централізоване управління ціноутворенням	Підвищення повторних візитів; зростання ADR; довгострокове зростання вартості активу
		Зниження індивідуальних ризиків інвестора; стабільність доходів; підвищення прогнозованості фінансових результатів

Дані, наведені в таблиці 3.2.1. свідчать, що запропоновані стратегічні заходи імплементації спрямовані на комплексне зниження операційних, ринкових та інвестиційних ризиків готельно-ресторанного комплексу ARC HOTEL в умовах воєнного стану. Їх реалізація забезпечує підвищення прогнозованості грошових потоків за рахунок диверсифікації послуг, розвитку довгострокового проживання та використання колективної моделі доходу, що є особливо важливим для преміальних готельних об'єктів із обмеженим номерним фондом. Оптимізація операційних процесів і підвищення прозорості фінансової звітності сприяють зменшенню інформаційної асиметрії між оператором і інвесторами, формуючи довіру до проекту та посилюючи його інвестиційну привабливість. Водночас розвиток партнерських програм і клубної моделі лояльності створює додаткові нематеріальні переваги, що проявляються у зміцненні бренду, зростанні середньодобової вартості проживання та довгостроковій капіталізації активу. У сукупності це дозволяє розглядати ARC HOTEL як стійкий інвестиційний проект, адаптований до функціонування в умовах воєнної невизначеності та орієнтований на стабільний розвиток у середньо- й довгостроковій перспективі.

ARC HOTEL

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій щодо імплементації стратегічних змін створює передумови для сталого розвитку ARC HOTEL як преміального готельно-ресторанного комплексу, здатного ефективно функціонувати в умовах воєнного стану, зберігаючи при цьому високу інвестиційну привабливість і потенціал довгострокового зростання

3.3. Розробка маркетингової диджитал-стратегії – як основи стратегічного розвитку підприємства

В умовах воєнної нестабільності, обмежених маркетингових бюджетів і підвищених репутаційних ризиків digital-маркетинг набуває ключового значення як базовий інструмент формування попиту, управління продажами та забезпечення інвестиційної привабливості готельних проектів. На відміну від традиційних каналів просування, цифрові інструменти забезпечують високий рівень керованості, вимірюваності та адаптивності маркетингової діяльності, що є критично важливим для підприємств, розташованих у прифронтових регіонах.

Для ARC HOTEL digital-маркетинг виконує системоутворюючу функцію, оскільки дозволяє поєднати обмежені ресурси з можливістю точного контролю ефективності комунікацій через показники вартості залучення клієнта, рентабельності рекламних інвестицій, сегментації аудиторій і оперативного коригування неефективних інструментів. У ситуації підвищеної невизначеності довіра, прозорість і доказовість стають визначальними чинниками ухвалення рішень як для інвесторів, так і для потенційних гостей. Саме цифрові точки контакту — офіційний сайт, контент, соціальні докази, професійні спільноти — забезпечують формування такої довіри та зменшують сприйняття регіональних ризиків.

Специфікою ARC HOTEL є наявність двох паралельних, але взаємопов'язаних воронки продажу: інвестиційної та гостьової. З одного боку, готель пропонує інвестиційний продукт у вигляді преміальних резиденцій із моделлю колективного доходу, розстрочкою та потенціалом капіталізації; з іншого — гостьовий продукт, орієнтований на преміальний відпочинок, SPA та медичні послуги. За відсутності системного digital-підходу ці воронки ризикують створювати суперечливі повідомлення, що знижує ефективність комунікацій і розмиває позиціонування бренду. Digital-маркетинг у цьому контексті виступає інструментом інтеграції, який дозволяє забезпечити узгодженість повідомлень і чітке розмежування цільових аудиторій.

Особливе значення digital-інструменти мають у передпусковий період до введення об'єкта в експлуатацію, запланованого на IV квартал 2026 року. Саме на цьому етапі формується відкладений попит, накопичується база потенційних інвесторів і гостей, створюється пул партнерів і забезпечується готовність ринку до прийняття запланованих показників середньодобової вартості проживання. Основною функцією digital-маркетингу на даному етапі є формування довіри, створення попиту та його контрольована трансформація в ліди й угоди без надмірного зростання витрат.

Digital-стратегія ARC HOTEL ґрунтується на чітко визначених стратегічних цілях, диференційованих за часовими етапами. У період до відкриття готелю ключовим завданням є забезпечення стабільного потоку кваліфікованих інвестиційних лідів із подальшою конверсією у зустрічі, бронювання та угоди, а також формування бази майбутніх гостей через листи очікування й попередні запити на пакети послуг. Після відкриття стратегічний фокус зміщується на зростання частки прямих бронювань, підвищення показників ADR, стимулювання повторних візитів і підтримку капіталізації проекту через публічну силу бренду та репутацію оператора.

Позиціонування ARC HOTEL у цифровому середовищі базується на поєднанні чотирьох ключових елементів: преміального резиденційного формату, wellness і medical-сервісів, клубної моделі та управління з боку сильного оператора FIVE FORCES. Комунікаційне ядро бренду формується навколо надійності інвестиційної моделі, преміальності продукту та високого рівня прозорості управління ризиками. Саме ці складові мають бути послідовно представлені в усіх цифрових каналах.

Центральним елементом digital-екосистеми ARC HOTEL виступає офіційний сайт, який розглядається не як інформаційна візитка, а як багатофункціональний інструмент довіри та конверсії. Архітектура сайту передбачає чітке розмежування маршрутів для інвесторів і гостей, надання детальної інформації про модель доходу, оператора, хід будівництва, фінансову прозорість і доступ до закритих матеріалів після подання заявки. Для гостьової

аудиторії сайт виконує функцію передпускового формування попиту та подальшого переходу до системи онлайн-бронювання.

Соціальні мережі в межах digital-стратегії ARC HOTEL виконують роль інструменту системного формування довіри, а не лише каналу інформаційної присутності. Контентна політика вибудовується навколо доказовості, демонстрації продукту, регулярного інформування про прогрес будівництва та підкреслення експертності команди й оператора. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичної комунікації та забезпечує сталість брендових повідомлень.

Важливою складовою digital-стратегії є управління репутацією, яке починається ще до відкриття готелю. За відсутності класичних туристичних рейтингів репутаційний капітал формується через медіа-присутність, кейси оператора, соціальні докази та партнерські відгуки. Після відкриття ключового значення набувають системний збір зворотного зв'язку, управління негативними відгуками та контроль присутності бренду в цифрових сервісах пошуку.

Фінансовий результат digital-маркетингу забезпечується через інтеграцію CRM-систем, таргетованої реклами та чітко структурованих воронки продажу для інвесторів і гостей. Розмежування логіки цих воронки дозволяє ефективно працювати з різними мотиваційними моделями, водночас формуючи єдину аналітичну систему контролю ефективності.

У сукупності впровадження системної digital-стратегії забезпечує зростання впізнаваності бренду ARC HOTEL, стабілізацію попиту ще на етапі pre-opening, підвищення прогнозованості доходів і зменшення залежності від зовнішніх посередників. Для інвесторів це означає зниження сприйняття регіонального ризику, підтримку преміальної ціни активу та формування стійкої фінансової моделі, адаптованої до умов воєнної невизначеності.

ВИСНОВКИ

Місією ARC HOTEL є створення безпечного та комфортного простору для відновлення фізичного й психологічного ресурсу гостей шляхом надання комплексних готельно-ресторанних, SPA та медичних послуг преміального рівня, а також формування інвестиційно привабливого активу з високим потенціалом капіталізації.

У стратегічному вимірі діяльність готелю орієнтована на забезпечення стійкого функціонування в умовах воєнних ризиків, підтримання високих показників середньодобової вартості проживання, підвищення лояльності клієнтів і зміцнення бренду оператора FIVE FORCES на ринку premium hospitality.

Реалізація стратегічного розвитку ARC HOTEL передбачає врахування кількох можливих сценаріїв, що зумовлені динамікою безпекової ситуації та загальними тенденціями відновлення туристичного ринку. У межах песимістичного сценарію, який передбачає збереження воєнних ризиків і обмежену туристичну мобільність, стратегія готелю орієнтується на утримання наявних позицій і мінімізацію фінансових ризиків. У такому випадку пріоритет надається внутрішньому попиту, довготривалому проживанню, розвитку медичних і реабілітаційних програм, а також оптимізації операційних процесів за рахунок централізованого управління. За даних умов ARC HOTEL функціонує як стабільний преміальний об'єкт із помірною, але прогнозованою дохідністю.

У ході дослідження було обґрунтовано, що в умовах воєнного стану функціонування та розвиток готельних підприємств потребують адаптивних стратегічних рішень, спрямованих на зниження ризиків, підвищення операційної стійкості та збереження інвестиційної привабливості. На прикладі готельного комплексу ARC HOTEL встановлено, що ефективність діяльності преміальних об'єктів у період високої невизначеності значною мірою залежить від здатності підприємства поєднувати фінансову раціональність, диверсифікацію послуг та системний підхід до управління попитом.

Запропоновані стратегічні заходи, зокрема оптимізація витрат і операційних процесів, диверсифікація форматів проживання та розвиток партнерських програм, створюють передумови для стабілізації грошових потоків і зменшення залежності від сезонних коливань попиту. Визначений механізм імплементації змін, що передбачає поетапне впровадження, чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами та систему контролю результативності, забезпечує керованість трансформаційних процесів і підвищує прогнозованість економічних результатів діяльності підприємства.

Окрему увагу в роботі приділено інвестиційній привабливості готельного проєкту. Доведено, що впровадження запропонованих стратегічних змін сприяє зниженню ключових ризиків для інвесторів за рахунок підвищення прозорості фінансової моделі, диверсифікації джерел доходу та формування стабільного попиту на довгострокове проживання й корпоративні послуги. Це дозволяє розглядати ARC HOTEL як інвестиційний об'єкт із потенціалом збереження та нарощування вартості активу навіть в умовах воєнної нестабільності.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування ролі digital-стратегії як ключового інструменту реалізації стратегічних змін. Встановлено, що системне використання цифрових каналів комунікації, CRM-рішень і аналітики забезпечує ефективне управління двома паралельними воронками — інвестиційною та гостьовою, — підвищує довіру до бренду та зменшує інформаційну асиметрію між оператором, інвесторами й споживачами послуг. Digital-маркетинг у цьому контексті виступає не допоміжним, а стратегічним елементом управління розвитком підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що комплексна імплементація стратегічних, операційних та digital-рішень формує основу для сталого розвитку ARC HOTEL, підвищення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Запропонований підхід дозволяє адаптувати готельний бізнес до умов воєнного стану, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, репутаційною стабільністю та довгостроковою капіталізацією проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабов К., Безверхнюк Т., Бабова І. Сталий розвиток туризму: пріоритети для України // *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т. 1, № 77. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1772019170446> (дата звернення: 04.02.2025).
2. Грановська В. Г., Алещенко Л. О. Агротуризм як інструмент диверсифікації діяльності // *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912028> (дата звернення: 04.02.2025).
3. Квасній Л. Г., Гонак І. М., Пецух А. О. Вплив війни на підприємства рекреаційно-туристичної сфери в Україні: стратегії адаптації та відновлення // *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем* : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2024. Підрозд. 4.3. С. 440–447. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29585> (дата звернення: 05.02.2025).
4. Коваленко Л., Нагернюк Д. Стратегія розвитку маркетингу готельних послуг в умовах нестабільності ринкового середовища // *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-24>.
5. Коваленко Н. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-61> (дата звернення: 05.02.2025).
6. Компанець А. \$6 трильйонів чи здоров'я планети? Туризм визнали головним джерелом CO₂ у світі. *Unex Bank*. 24 грудня 2024 р. URL: <https://unexbank.ua/blog/6-triljoniv-chi-zdorovya-planeti-turizm-viznali-golovnim-dzherelomco2-u-sviti> (дата звернення: 04.02.2025).
7. Лебедев І. В. Нормативно-правове регулювання діяльності туристичних підприємств в Європейському Союзі // *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.

45. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure45-20> (дата звернення: 05.02.2025).
8. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу у туризмі : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 336 с.
9. Миронов Ю. Б. Регулювання та прогнозування туристичного попиту в контексті сталого розвитку туризму // *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. № 10. С. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-10-3> (дата звернення: 04.02.2025).
10. Міністерство фінансів України. Інформація про фіскальні ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфіскальні операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2024 році. 2024. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/FR__2024.pdf (дата звернення: 05.02.2025).
11. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період // *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12> (дата звернення: 05.02.2025).
12. Непочатенко В., Нагернюк Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку // *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133>.
13. Петлін І. В., Виклюк М. І. Науково-методичний підхід до оцінювання адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії // *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-15>.
14. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (дата звернення: 05.02.2025).
15. Рябенка М. О., Постова В. В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг // *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.

- 16.Стойко І., Зарихта Д., Бажанова Н. Індустрія туризму: проблеми і перспективи відновлення та оновлення готельного бізнесу після пандемії коронавірусу // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2(25). С. 221–233.
- 17.Ханенко А., Бобко Н. Туризм і російсько-українська війна: проблеми сьогодення та перспективи післявоєнного відновлення // *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 3. С. 558–567. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.558>.
- 18.Хумарова Н. І., Михайлюк О. Л. Маркетингова політика просування послуг у готельному бізнесі України // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3(67). С. 53–61. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.53-61](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.53-61).
- 19.Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.
- 20.Bajaal S. AR/VR in Travel & Tourism Market to Grow During the Forecast Period. 2023. URL: <https://www.techsciresearch.com/report/ar-vr-in-travel-and-tourism-market/14620.html> (дата звернення: 05.02.2025).
- 21.Boissieu E., Kondrateva G., Baudier P., Ammi C. The use of blockchain in the luxury industry: supply chains and the traceability of goods // *Journal of Enterprise Information Management*. 2021. Vol. 34. P. 1318–1338. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-11-2020-0471>.
- 22.Bonina C., Koskinen K., Eaton B., Gawer A. Digital platforms for development: Foundations and research agenda // *Information Systems Journal*. 2021. Vol. 31(6). P. 869–902. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.12326>.