

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-205>

УДК 005.591.6:640.412(477)«364»

ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В УКРАЇНСЬКОМУ ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

EXPERIENCE OF INNOVATION MANAGEMENT IN THE UKRAINIAN HOTEL INDUSTRY DURING WARTIME

Тараненко Олександр Олексійович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2121-4556>
Полтавський університет економіки і торгівлі

Taranenko Alexander

Poltava University of Economics and Trade

У статті досліджується досвід управління інноваціями в готельному господарстві України за 2022–2026 рр. – в умовах повномасштабного воєнного вторгнення. Систематизовано шість ключових типів інновацій: енергетична автономність, цифровізація операцій, безконтактні технології, диверсифікація послуг, динамічне ціноутворення та маркетингові інновації. Проаналізовано поточну структуру ринку (2017 діючих готелів станом на середину 2024 р.) та регіональну диференціацію інноваційної активності. Доведено, що готельний бізнес перетворився з жертви кризи на її бенефіціара: у 13 регіонах перевищено довоєнний рівень податкових надходжень, а нове будівництво 2025–2026 рр. демонструє рекордні обсяги. Зроблено висновок, що воєнний час став катализатором структурної інноваційної трансформації галузі.

Ключові слова: інновації, готельне господарство, воєнний час, цифровізація, управління інноваціями, готельний ринок України, енергетична автономність.

The article investigates the experience of innovation management in the Ukrainian hotel industry during the period of full-scale military aggression spanning 2022–2026. The study addresses a critically important sector of the national economy that has simultaneously faced unprecedented destructive pressures – physical destruction of hotel properties, massive decline in tourist flows, chronic energy infrastructure failures, and population displacement – and powerful new growth stimuli generated by the same wartime context. The purpose of the article is to systematize the innovations implemented by Ukrainian hoteliers under wartime conditions, to identify effective management practices with documented results, and to assess the current trajectory of the industry's transformation as of 2025–2026. The research methodology combines analysis of official statistics from the State Agency for Tourism Development of Ukraine (DART), industry reports by Ribas Hotels Group, Interfax-Ukraine, Property Times analytics, and InVenture. The authors apply structural grouping, comparative regional analysis, and dynamic assessment of key performance indicators (Occupancy, ADR, RevPAR). As of mid-2024, 2017 hotels were operating in Ukraine across five structural categories. National chain leaders are Optima Hotels (64 properties), Ribas Hotels (21), and Premier Hotels and Resorts (11). Among international operators, Accor (9 hotels) and Radisson (5 hotels) remain active. At least 12 major hotels totalling 922 rooms have been destroyed or damaged since the start of the full-scale invasion. Despite this, the total number of hotels, motels, and hostels has grown: hostels by 28,7%, motels by 10,7%, hotels by 9,1% compared to pre-war levels. Six primary innovation types were identified and documented: (1) energy autonomy technologies – autonomous generators, Solar+BESS systems, LED lighting, mandatory in all new projects from 2024, adding +25% to CAPEX but ensuring operational continuity; (2) digitalization of operations – PMS, CRM, Revenue Management Systems delivering 15–25% cost reductions; (3) contactless technologies – mobile check-in/out, QR menus, digital keys; (4) service diversification toward rehabilitation, medical, workation, and MICE tourism; (5) dynamic pricing based on OTA optimization and channel management (RevPAR growth of 10–20%); (6) marketing innovations through direct booking channels and loyalty programs. Regional analysis reveals profound differentiation: western Ukraine (Lviv, Ivano-Frankivsk, Zakarpattia oblasts) demonstrates occupancy rates of 60–80% and hosts 82% of new hotel development capital in 2023–2025. For Q1 2025, Kyiv showed consistent year-on-year occupancy growth of +3 to +6 percentage points per month. The 2025–2026 period records unprecedented construction activity: nine hotels were opened in Q1 2025 alone (including Archotel Avenue, Odesa – 334 rooms), with Accor planning to open



Novotel Lviv (128 rooms) and Novotel Living Kyiv in Q2 2026. The practical value of the research lies in identifying transferable innovation management practices for the post-war recovery period and providing an evidence-based framework for hotel investors, managers, and public policy makers engaged in tourism sector reconstruction.

Keywords: innovations, hotel industry, wartime, digitalization, innovation management, Ukrainian hotel market, energy autonomy.

Постановка проблеми. Готельне господарство є одним із ключових секторів індустрії гостинності, що виконує системоутворюючу функцію в туристичній економіці: забезпечує бюджетні надходження, зайнятість, розвиток суміжних галузей та формує імідж країни як туристичного напрямку. Повномасштабне вторгнення завдало безпрецедентного удару по готельній галузі: на початку бойових дій галузь фактично зупинилася – показники відмов від бронювання у центральних, південних та східних регіонах сягнули 85–98%.

Проте вже протягом 2022–2023 рр. виявилась парадоксальна закономірність: ті підприємства, що швидко адаптувались через інновації – впровадили енергетичну автономність, переорієнтувались на нові сегменти споживачів, цифровізували операції – не лише вижили, а й суттєво наростили показники. Це перетворило питання інноваційного управління з суто теоретичного на критично прикладне: від якості управлінських рішень залежало буквально виживання підприємства.

Воєнний час генерує принципово нові вимоги до інноваційного менеджменту готельних підприємств, які не мають аналогів у попередній управлінській теорії та практиці. Дослідження цього феномену є нагальним як для наукового, так і для практичного дискурсу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку готельної галузі привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У зарубіжній науковій думці вагомий внесок у розвиток теорії інновацій здійснив Йозеф Шумпетер [1], який розглядав інновації як ключову рушійну силу економічного розвитку та фактор структурних змін у господарській системі. У сфері туризму та готельного бізнесу значний внесок у дослідження інноваційних процесів зробили С. Michael Hall та Allan M. Williams [2], які систематизували типологію інновацій у сфері гостинності, виокремивши продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації. Проблематика інноваційного розвитку готельного господарства висвітлена у працях вітчизняних науковців, зокрема Парубець О. [3], а також Безручко Л., Білоус С. і Філь М. [4], які досліджують сучасні технологічні та

організаційні інновації у сфері гостинності. Значну увагу сучасні дослідники приділяють питанням цифровізації готельного бізнесу, зокрема впровадженню штучного інтелекту, цифрових платформ і систем управління доходами (Revenue Management System), що розкрито у працях Бондар С. [5] та Кулик М. [6]. Теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації підприємств в умовах воєнного стану та економічної нестабільності досліджуються у роботах Максименко І., Акімова А., Маркової С. [7].

На практично-аналітичному рівні важливими джерелами є галузеві дослідження: «Огляд готельного ринку України 2024» компанії Ribas Hotels Group [8], аналіз InVenture [9], дані Property Times щодо завантаженості у 2025 р. [10] та аналіз Interfax-Ukraine щодо нових відкриттів [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність окремих наукових розробок, низка ключових питань залишається поза увагою дослідників. По-перше, у вітчизняній літературі відсутній комплексний аналіз воєнної специфіки інноваційного управління в готельній галузі. Попередні дослідження базувалися на умовах мирного господарювання або розглядали кризові явища виключно в контексті пандемії COVID-19. Досвід роботи готельних підприємств в умовах активних бойових дій, систематичних ракетних обстрілів та постійних перебоїв з енергопостачанням є принципово новим явищем, що не має аналогів у попередній науковій літературі. По-друге, залишається нерозробленою типологія інновацій, характерних саме для кризового воєнного середовища. Існуючі класифікації орієнтовані на умови нормального ринкового середовища і не враховують специфічних вимог, що виникають через загрози безпеці, дефіцит кадрів внаслідок мобілізації та міграції, необхідність термінової адаптації до нових категорій споживачів – внутрішньо переміщених осіб, гуманітарних організацій, міжнародних журналістів та волонтерів. По-третє, відсутній системний регіональний аналіз диференціації інноваційної активності залежно від безпекової ситуації та геогра-

фічного розташування. Стратегії виживання готелів у прифронтових зонах та в безпечних регіонах кардинально відрізняються, однак наукового узагальнення цих відмінностей на основі актуальних даних 2022–2026 рр. досі не здійснено. По-четверте, не визначено механізмів трансферу накопиченого інноваційного досвіду воєнного часу в практику повоєнного відновлення галузі. Актуальність цього питання підтверджується масштабами готельного будівництва, що вже активно розгортається: за даними Interfax-Ukraine, лише за перше півріччя 2025 р. в різних регіонах України відкрито дев'ять готелів з номерним фондом понад 1000 номерів; Ribas Invest прогнозує введення близько 2800 нових номерів апартаментів у 2026 р. – переважно у трикутнику Буковель–Славсько–Поляна [11; 12]. Водночас 4 з 10 готельних проєктів, анонсованих у 2021–2022 рр., досі залишаються замороженими, що вказує на нерівномірність відновлення та потребу в науковому осмисленні чинників успіху чи провалу інноваційних рішень у кризових умовах. Саме ці невирішені аспекти визначають наукову новизну та практичну значущість даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація та аналіз досвіду управління інноваціями в готельному господарстві України в умовах воєнного часу (2022–2026 рр.), виявлення ефективних управлінських практик з документально підтвердженими результатами, а також визначення перспектив розвитку галузі в контексті повоєнної відбудови.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання: проаналізувати поточну структуру та динаміку готельного ринку Укра-

їни в умовах війни 2022–2026 рр.; класифікувати основні типи інновацій, що впроваджуються готельними підприємствами в кризових умовах; здійснити регіональний аналіз диференціації інноваційної активності та ключових показників ефективності; оцінити масштаби та структуру нового готельного будівництва 2025–2026 рр. як індикатора відновлення; сформулювати рекомендації щодо вдосконалення управління інноваціями для повоєнної відбудови галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення 2022 р. запустило суперечливі процеси у готельному господарстві. З одного боку – руйнування, евакуація, різке скорочення в'їзного туризму. З іншого – потужні нові джерела попиту: внутрішнє переміщення 5,9 млн осіб, релокація бізнесу, потреби гуманітарних місій та міжнародних організацій. Ринок адаптувався через селективне зростання.

За даними Ribas Hotels Group [8], станом на середину 2024 р. в Україні функціонувало 2017 готелів. Примітно, що, попри руйнування щонайменше 12 великих готелів на 922 номери, загальна кількість готелів, мотелів та хостелів у динаміці зростає: хостелів – на 28,7%, мотелів – на 10,7%, готелів – на 9,1% порівняно з довоєнним рівнем (табл. 1)

Серед найбільших пошкоджених об'єктів: «ALFAVITO Київ» (229 номерів), «Optima Collection» Харків (205), «Optima River» Миколаїв (98), «Україна» Чернігів (99), «Grande Pettine» Одеса (91). Частина міжнародних операторів – Marriott («Aloft», «Four Points by Sheraton Zaporozhye»), Starwood Hotels («Брістоль Одеса») – відмовилась від управління українськими об'єктами. Водночас Accor

Таблиця 1

Структура діючих готелів України (середина 2024 р.)

Тип закладу	Кількість, од.	Частка, %	Завантаж., %	Характеристика
Готелі різних форматів	1618	80,3	34–70	Основний сегмент; цифровізація бронювання
Мотелі	194	9,6	25–40	Зростання попиту через переміщення населення
Хостели	79	3,9	40–60	Зростання +28,7% порівняно з довоєнним рівнем
Нац. мережеві	103	5,1	45–65	Optima (64), Ribas (21), Premier (11)
Міжнар. мережеві	22	1,1	50–70	Accor (9), Radisson (5); концентрація Київ/Львів
РАЗОМ	2017	100,0	34–38	Дані: Ribas Hotels Group, середина 2024 р.

Джерело: сформовано автором за даними Ribas Hotels Group [8]; InVenture [9]

зберіг присутність і планує відкриття нових готелів у 2026 р.

Ключовим індикатором відновлення стала динаміка податкових надходжень: за даними ДАРТ, у 2023 р. вже 13 регіонів України перевищили довоєнний рівень надходжень від туризму. У першому кварталі 2024 р. кількість платників податків у галузі зросла на 19% рік до року, а загальна сума надходжень до держбюджету за перше півріччя 2024 р. склала 1,2 млрд грн – на 39% більше ніж за аналогічний період 2023 р. Зростання продовжилося і в першому півріччі 2025 р. Воно склало майже 30% аналогічного періоду 2024 р., адже до держбюджету було сплачено 1,6 млрд грн [12].

Найбільш інформативним показником стану готельного ринку є коефіцієнт завантаженості (Occupancy Rate) у розрізі регіонів. За даними Property Times (2025), в I кварталі 2025 р. зафіксовано таку динаміку по ключових ринках (табл. 2)

Показово, що найвища завантаженість корелює з найвищою інноваційною активністю. Буковель демонструє показник RevPAR у гривневому вираженні на 234% вищий за рівень 2022 р. – результат системних інвестицій у нову інфраструктуру, сервіс та цифровізацію. Львівська область концентрує 82% нового девелоперського капіталу у 2023–2025 рр., тоді як у прифронтових регіонах (Харківська, Запорізька обл.) завантаженість залишається на рівні 20–35% [8; 10].

Показово також, що у Києві, попри безпекові ризики, відбувається послідовне відновлення: Occupancy Rate у I кварталі 2025 р.

зростав кожного місяця на 3–6 в.п. порівняно з аналогічним місяцем 2024 р. Рушієм стало зростання попиту з боку корпоративного сегменту та міжнародних організацій, що активно використовують київські готелі для ведення бізнесу та переговорів.

На основі аналізу практики провідних готельних підприємств і галузевих звітів 2022–2026 рр. виокремлено шість ключових типів інновацій, кожен з яких має задокументовані результати (табл. 3).

Принциповою особливістю інновацій воєнного часу є їх примусовий та вимушений характер на першому етапі (2022–2023 рр.) з подальшою трансформацією в осмислену стратегічну перевагу (2024–2026 рр.). Наприклад, енергетична автономність спочатку була відповіддю на кризу блекаутів, але вже у 2024–2025 рр. стала обов'язковим стандартом для всіх нових готельних проєктів: жоден новий об'єкт не реалізується без системи Solar+BESS, що додає +25 % до CAPEX, але є умовою допуску до ринку [8; 11].

Другою принциповою відмінністю від «мирної» інноватики є прискорені терміни прийняття рішень та впровадження. Якщо в нормальних умовах цикл від ідеї до впровадження PMS-системи міг тривати 12–18 місяців, у воєнних умовах ті самі проєкти реалізовувались за 2–4 місяці – під тиском операційної необхідності.

Масштаб нового готельного будівництва є найпереконливішим свідченням того, що ринок не просто відновлюється, а структурно трансформується. За даними Interfax-Ukraine та Ribas Invest, лише за першу половину

Таблиця 2

Динаміка завантаженості готелів за ключовими ринками України (в I кварталі 2025 р.)

Місто (регіон)	Завантаження в I кварталі 2025, %	Завантаження в I кварталі 2024, %	Зміна, в.п.	Характеристика попиту
Київ (січень)	35	29	+6	Стабільне відновлення ділового туризму
Київ (лютий)	42	38	+4	Ріст попиту від міжнародних організацій
Київ (березень)	42	39	+3	Зростання корпоративного сегменту
Львів	60–70	55–65	+5–8	Лідер завантаженості; культурний туризм
Буковель	65–80	50–65	+10–15	Гірськолижний туризм; RevPAR +234% (2023)
Одеса	30–40	28–38	+2	Обмеження через безпекову ситуацію

Джерело: сформовано автором за даними Ribas Hotels Group [8], Property Times [10]

Таблиця 3

**Типологія інновацій у готельному господарстві України
в умовах воєнного часу (2022–2026 рр.)**

Тип інновації	Зміст (технологія)	Підприємства-лідери	Результат
Енергетична автономність	Генератори, сонячні панелі (Solar+BESS), LED-освітлення	Усі мережеві та великі незалежні готелі (обов'язково з 2024 р.)	Зниження енерговитрат на 20–35%; безперервність роботи
Цифровізація операцій	PMS, CRM, онлайн-бронювання, Revenue Management Systems	Ribas Hotels, Optima Hotels, міжнар. мережі	Скорочення операційних витрат на 15–25%
Безконтактні технології	Електронний check-in (-out), QR-меню, мобільні ключі, роботизовані сервіси	Готелі категорії «****», «*****» нові апарт-готелі	Підвищення безпеки гостей; економія персоналу до 20%
Диверсифікація послуг	Реабілітаційний, медичний, «workation», корпоративний туризм; MICE	Санаторії, курортні комплекси, бізнес-готелі	Нові сегменти доходу; ріст тривалості перебування
Динамічне ціноутворення	RMS, OTA-оптимізація, каналний менеджмент	Мережеві та незалежні готелі категорії «***», «*****»	Зростання RevPAR на 10–20%
Маркетингові інновації	SMM, таргетована реклама, прямі канали бронювання, програми лояльності	Усі типи готелів	Зростання прямих бронювань на 25–30%

Джерело: сформовано автором на основі галузевих звітів Ribas Hotels Group [8], InVenture [9], Property Times [10]

2025 р. в Україні відкрито дев'ять нових або повністю оновлених готелів з сукупним номерним фондом понад 1000 номерів [11; 13]. Станом на 2026 р. у стадії активного будівництва перебуває понад 50 нових об'єктів [10] (табл. 4).

Три структурні тенденції нового будівництва є принципово важливими з наукової точки зору. По-перше, географічна концентрація: 82% нового девелоперського капіталу зосереджено на Заході України, переважно у Карпатському регіоні [11]. По-друге, домінування апарт-готелів та котеджних містечок над традиційними форматами – це структурна зміна попиту під впливом нових моделей споживання (довготривале проживання, поєднання роботи та відпочинку, реабілітація). По-третє, обов'язкова енергоавтономність: жоден проєкт 2024–2025 рр. не обходиться без систем Solar+BESS, що принципово відрізняє новий ринок від довоєнного.

Аналіз стратегій національних мережевих операторів виявляє диференційовані підходи до інноваційного управління. Optima

Hotels (64 готелі) реалізує стратегію географічної диверсифікації – компенсує втрати від пошкоджених об'єктів у Харкові, Запоріжжі та Миколаєві відкриттям нових у безпечних регіонах (Вінниця, Хмельницький, Луцьк). Ribas Hotels (21 готель) зосереджується на курортних напрямках з максимальним попитом та активно впроваджує цифрові технології й нові формати апарт-готелів. Premier Hotels and Resorts (11 готелів) орієнтується на корпоративний сегмент та MICE-туризм у великих містах.

Серед міжнародних операторів, Accor не лише зберіг присутність в Україні (Ibis та Ibis Styles у Львові, Fairmont у Києві), а й анонсував відкриття двох нових об'єктів у 2026 р. – Novotel Lviv (128 номерів) та Novotel Living Kyiv (49 апартаментів). Турецька група Onur Group інвестує €35 млн у перший у Львові преміальний житловий комплекс із готельними номерами Kavalier Park Apartment [11]. Ці кроки свідчать про збереження довіри міжнародного бізнесу до українського ринку навіть в умовах активних бойових дій.

Таблиця 4

Ключові об'єкти нового готельного будівництва та відкриття в Україні (2025–2026 рр.)

Об'єкт (проект)	Регіон	Введення в експлуатацію	Характеристика
Panorama Skhidnytsya SPA Resort	Львівська обл.	I пів. 2025 р.	71 номер; SPA-курорт нового покоління
Mayak Resort	Київська обл.	I пів. 2025 р.	82 номери; рекреація поблизу столиці
Archotel Avenue	Одеса	I пів. 2025 р.	334 номери; найбільше відкриття 2025 р.
Tulip Residences	Львів	I пів. 2025 р.	73 номери; апарт-готель преміум-класу
Glacier Premium Apartments (VD Group)	Захід України	Кін. 2025 р.	810 номерів; найбільший апарт-готель
Novotel Lviv (Accor)	Львів	II кв. 2026 р.	128 номерів; перший Novotel у Львові
Novotel Living Kyiv (Accor)	Київ	II кв. 2026 р.	49 апартаментів; апарт-готель Accor
Kavalier Park Apartment (Onur Group)	Львів	2026 р.	61 номер; інвестиції €35 млн
Melis + Malahit Resort & SPA (Ribas)	Буковель	Кін. 2026 р.	337 + 52 номери; флагманський курорт
GORO Mountain Resort (перша черга)	Львівська обл.	2025–2030 рр.	Мегапроект: 25 готелів на 5150 номерів

Джерело: сформовано автором за даними Ribas Hotels Group [8], Interfax-Ukraine [11]

Висновки. Готельний ринок України у 2022–2026 рр. демонструє парадоксальну стійкість: попри руйнування 12 великих готелів, загальна кількість діючих об'єктів зросла до 2017, а 13 регіонів перевищили довоєнний рівень податкових надходжень. Це свідчить про фундаментальну адаптивність галузі.

Обґрунтовано типологію шести інновацій воєнного часу, що відрізняється від стандартних класифікацій наявністю принципово нового типу – інновацій операційного виживання (насамперед енергетичної автономності), які з вимушених заходів трансформувались у стратегічні конкурентні переваги та обов'язкові галузеві стандарти.

Виявлено стійку кореляцію між рівнем інноваційної активності та ключовими показниками ефективності (Occurancy, RevPAR): готелі, що системно впроваджують інновації в безпечних регіонах, демонструють завантаженість 60–80%, тоді як середній показник по країні становить 34–38%. Масштаб нового будівництва 2025–2026 рр. (понад 50 об'єктів в активній стадії, рекордне введення номер-

ного фонду) свідчить про перехід галузі від фази виживання до фази структурної трансформації з новою географією, форматами та стандартами.

Накопичений інноваційний досвід воєнного часу становить стратегічний актив для повоєнного відновлення. Рекомендується: по-перше, інституціоналізувати обмін кращими практиками між готельними операторами через галузеві асоціації; по-друге, включити вимогу енергоавтономності як обов'язковий стандарт у державні програми підтримки готельного будівництва; по-третє, розробити державну програму підтримки цифрової трансформації малих та середніх готелів як умови підвищення їх конкурентоспроможності в контексті євроінтеграції.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних моделей оцінки інноваційного потенціалу готельних підприємств в умовах кризи, а також із порівняльним аналізом досвіду інноваційного управління в готельних галузях інших країн, що пережили збройні конфлікти (Ізраїль, Грузія, Хорватія).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New Brunswick ; London : Transaction Publishers, 1934. 255 p.
2. Hall C. M., Williams A. M. *Tourism and Innovation*. London : Routledge, 2008. 250 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203938430>
3. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64>
4. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
5. Бондар С. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>
6. Кулик М. В. Ревеню-менеджмент : монографія. Київ : ДТЕУ, 2024. 280 с.
7. Maksymenko I., Akimov A., Markova S. Trends in the Digital Transformation of Ukraine's Economy in the Context of War. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10, № 1. P. 175–184. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184>
8. Ribas Hotels Group. Огляд готельного ринку України 2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (дата звернення: 12.05.2026).
9. InVenture. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. 2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelnoho-rinku-ukraini-u-2024-roci> (дата звернення: 12.05.2026).
10. Property Times. Завантаженість готелів України в I кварталі 2025 року. 2025. URL: https://propertytimes.com.ua/novosti/zavantazhenist_goteliv_ukrayini_v_i_kvartali_2025_roku_analitika (дата звернення: 12.05.2026).
11. Interfax-Ukraine. В Україні відкрито 9 нових готелів за I півріччя 2025 р. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1094913.html> (дата звернення: 12.05.2026).
12. Податкові надходження від туризму зросли на третину: за перше півріччя 2025 року індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovy-nahodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven> (дата звернення: 12.05.2026).
13. Ribas Invest. Де будуть готелі в Україні у 2026 році: аудит готельного девелопменту 2015–2025. The Page. 2026. URL: <https://thepage.ua/ua/news/gotelnij-rinok-ukrayini-2026-40percent-proyektiv-zamorozheni-audit-or> (дата звернення: 12.05.2026).

REFERENCES:

1. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New Brunswick ; London: Transaction Publishers. 255 p.
2. Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge. 250 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203938430>
3. Parubets, O. (2024). Tekhnolohichni innovatsii v hotelnomu biznesi: vplyv suchasnoho obladnannia na yakist obsluhovuvannia [Technological innovations in hotel business: the impact of modern equipment on service quality]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64>
4. Bezruchko, L., Bilous, S., & Fil, M. (2023). Hotelne hospodarstvo Ukrainy v umovakh viiny: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Hotel industry of Ukraine in wartime: current state and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
5. Bondar, S. (2024). Formuvannia stratehii tsyfrovizatsii subiekta hotelnoho biznesu [Formation of a digitalization strategy for a hotel business entity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>
6. Kulyk, M. V. (2024). Revenu-menedzhment [Revenue management]. monohrafiya [a monograph] Kyiv: DTEU 2024. 280 p. (in Ukrainian)
7. Maksymenko, I., Akimov, A., & Markova, S. (2024). Trends in the Digital Transformation of Ukraine's Economy in the Context of War. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 175–184. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184>
8. Ribas Hotels Group. (2024). Ohliad hotelnoho rynku Ukrainy 2024 [Review of the hotel market of Ukraine 2024]. Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (accessed 12 May 2026).

9. InVenture. (2024). Analiz hotelnoho rynku Ukrainy u 2024 rotsi [Analysis of the hotel market of Ukraine in 2024]. Available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelnogo-rinku-ukraini-u-2024-roci> (accessed 12 May 2026).

10. Property Times. (2025). Zavantaženist hoteliv Ukrainy v I kvartali 2025 roku [Hotel occupancy in Ukraine in the first quarter of 2025]. Available at: https://propertytimes.com.ua/novosti/zavantazhenist_goteliv_ukrayini_v_i_kvartali_2025_roku_analitika (accessed 12 May 2026).

11. Interfax-Ukraine. (2025). V Ukraini vidkryto 9 novykh hoteliv za I pivrichchia 2025 r. [9 new hotels opened in Ukraine in the first half of 2025]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/1094913.html> (accessed 12 May 2026).

12. Podatkovi nadkhodzhennia vid turyzmu zrosly na tretynu: za pershe pivrichchia 2025 roku industriia splatyla bilshe pivtora miliarda hryven [Tax revenues from tourism increased by one third: in the first half of 2025 the industry paid more than one and a half billion hryvnias]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovi-nadkhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven> (accessed 12 May 2026).

13. Ribas Invest. (2026). De buduiut hoteli v Ukraini u 2026 rotsi: audyt hotelnoho developmentu 2015–2025 [Where hotels are being built in Ukraine in 2026: audit of hotel development 2015–2025]. The Page. Available at: <https://thepage.ua/ua/news/gotelnij-rinok-ukrayini-2026-40percent-proyektiv-zamorozheni-audit-or> (accessed 12 May 2026).

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 13.05.2026

Дата публікації статті: 26.05.2026